

**Jan Walulik,
*Progressive Commercialization
of Airline's Governance Culture,
EuroPrawo, Warszawa 2015***

Monografia dr. Jana Walulika stanowi znaczący wkład w dziedzinę lotnictwa cywilnego, zwłaszcza w kwestiach dotyczących lotnictwa komercyjnego w obliczu ostatnio obchodzonej rocznicy jego 100-lecia.

Opracowanie dotyczy spraw bardzo aktualnych, tj. kultury zarządzania przedsiębiorstwem lotniczym. Dotyka więc kilku dyscyplin, w tym zarządzania i prawa międzynarodowego oraz polityki międzynarodowej. Dzięki temu, że publikacja jest wielowątkowa, jej czytelnikami mogą być nie tylko osoby znające całość tematu, ale i te poszukujące konkretnych treści.

Struktura monografii jest pod względem merytorycznym i redakcyjnym właściwie zaprojektowana i wykonana. Na uwagę zasługuje pokaźna bibliografia, składająca się głównie z pozycji anglojęzycznych. Są wśród nich pozycje zwarte, artykuły i materiały organizacji międzynarodowych. Autor wykorzystuje także akty źródłowe: międzynarodowe, europejskie i krajowe. Liczne przykłady, grafy i cytowana literatura sprawiają, że książka jest bardzo bogata w treści merytoryczne.

Dużym walorem książki jest język, w którym została napisana, będzie mogła bowiem powiększyć dorobek polskich naukowców piszących dla szerszej społeczności za granicą.

Pierwsza część monografii ukazuje uwarunkowania historyczne, polityczne i prawne kultury zarządzania państwa (w jego granicach) i jej wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem lotniczym. Część druga przedstawia przyczyny i rezultaty erozji narodowej kultury zarządzania, która podlega różnym trendom, w tym komercjalizacji. W trzeciej części znajdują się rozważania co do obecnego rozwoju i perspektyw kultury zarządzania przedsiębiorstwem lotniczym. Na końcu Autor podsumowuje swoje przemyślenia, formułując szereg istotnych wniosków. Dzięki przekonującym argumentom Autora umieszczonym w każdej z części opracowania, wnioski zawarte w zakończeniu są sugestywne i czytelne.

Autor, posługując się swobodnie specjalistycznym językiem z dziedziny lotnictwa, porusza w monografii szereg wątków, takich jak: suwerenność państwa, w tym bezpieczeństwo narodowe, ochrona własnego przemysłu czy restrykcyjność zawieranych przez państwo umów o komunikacji lotniczej (klauzule standardowe i ograniczenia) w celu ochrony interesów krajowych. Ważną rolę odgrywa tu rozwój koncepcji narodowości przewoźnika lotniczego i krajowego prawa lotniczego, dotyczącego w szczególności zasad koncesjonowania oraz tych, dotyczących własności i kontroli przewoźników lotniczych. Autor nawiązuje też do konsekwencji nowego modelu biznesowego przewoźnika tzw. wielonarodowego (wspólne operacje lotnicze wykonywane pod wspólnym szyldem, np. aliansów czy innych porozumień lotniczych).

W dalszych częściach książki Autor wskazuje, iż obecnie w obliczu nowych trendów, tj. globalizacji, deregulacji, liberalizacji czy komercjalizacji, przewoźnikowi trudno prowadzić samodzielnie

globalne operacje lotnicze. Zmianie uległ w związku z tym model zarządczy – z protekcyjnego na bardziej liberalny i otwarty. Wolności lotnicze, prawa przewozowe, pojemność, taryfy, skomputeryzowane systemy rezerwacyjne czy obsługa naziemna (handling) zmieniły się z restryktywnych na liberalne w skali najpierw krajowej, później międzynarodowej. Autor przedstawia również zagadnienie umów bilateralnych i multilateralnych, w tym omawia modele umów „otwartego nieba”, tzw. *open sky* (w przeciwieństwie do umów „zamkniętego nieba”), nie zawierające tak wielu restrykcji, jak umowy bilateralne. Kolejnym nowym trendem na rynku lotniczym (europejskim i międzynarodowym) stała się prywatyzacja przewoźników lotniczych. Bardzo ważne znaczenie ma, jak słusznie wskazał Autor, polityka lotnicza, uwzględniająca w dużej mierze ogólne kwestie ekonomiczne, w tym konkurencję. Różne rodzaje polityki prowadzone przez poszczególne państwa wskazują na szereg różnic i sprzeczności. Zwykle koncentrują się one wokół optymalizacji usług publicznych i udziału narodowego w biznesie światowym. Każda polityka, jak zauważył Autor, ma cele, w których realizacji pomagają instrumenty rządowe w zależności od wyboru właściwego trendu (protekcjonizm, liberalizm).

Sporo miejsca w pracy Autor poświęca aliansom lotniczym, które, jak celnie zauważa, są najbardziej popularną strategią w internacjonalizacji biznesu lotniczego. Sprzyjają one zapewnieniu efektywności przewoźników na rynku oraz poprawiają ich wyniki finansowe.

Autor wspomina także o zmianie pojęcia narodowości przewoźnika w procesie deregulacji zarówno w prawie krajowym, jak i międzynarodowym. Autor wyraża tu trafną opinię, iż pojęcie narodowości przewoźnika nigdy nie było akceptowane jako uniwersalna norma traktatowa. Konwencja z Chicago z 1944 r. o międzynarodowym lotnictwie cywilnym nie stanowi ponadto o własności i kontroli przewoźnika lotniczego. Autor nawiązuje do pierwszego regionu geograficznego, tj. UE, w którym pojęcie własności i kontroli przewoźników zostało poddane deregulacji. Autor daje tu przykłady i innych regionów, w tym Afryki, Australii, Azji i Karaibów. Nawiązuje przy tym do osiągnięć konferencji transportowych ICAO z 1994 r., 2003 r. i tej ostatniej – z 2013 r. oraz prac panelu transportowego w ramach ICAO co do pojęć, takich jak *principal place of business* czy *effective regulatory control*. I tu także Autor odwołuje się do przykładów z innych regionów świata i różnego pojmowania tego pojęcia. Autor dotyka także istotnych wyzwań związanych z komercjalizacją (w tym prawnych, politycznych i kulturowych).

Jak słusznie stwierdzono w konkluzji książki, komercjalizacja przewoźników lotniczych jest procesem trwającym od kilku dekad i jak podsumowuje Autor, pojmowanie sektora lotniczego wraz z elementami polityki lotniczej i instrumentów prawnych stopniowo zmieniało się od modelu narodowego do modelu wolnego rynku i działalności biznesowej. Ta transformacja jest wciąż niekompletna. Lotnictwo podlega trendom międzynarodowej polityki lotniczej i ekonomii, stąd podejście do zarządzania przedsiębiorstwem też ewoluuje.

Poprawność stosowanych przez autora definicji, określeń i nazw nie nasuwa żadnych negatywnych uwag. Formułowane wnioski zasługują na uznanie i są poparte argumentami. Ogólny poziom recenzowanej monografii jest pod względem merytorycznym poznawczy i dla praktyki – znaczący. Formułowane spostrzeżenia, oceny i wnioski są nacechowane obiektywizmem i zostały starannie przeprowadzone.

Zwraca uwagę także ciekawie sformułowany temat. Treści zawarte w książce, choć już nieraz podnoszone przez autorów zajmujących się tematem lotnictwa, dzięki Autorowi i tytułowi niniejszego opracowania zyskują na wartości poprzez ich uaktualnienie i spojrzenie z innej perspektywy zarządzania lotnictwem.

Prof. dr hab. Małgorzata Polkowska

Zastępca Dyrektora Biura Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego

Polski przedstawiciel w Radzie ICAO