

# Kazimierz Perechuda, Agata Kaszczuk

---

## Aerokluby jako węzły w sieci indywidualnego transportu lotniczego w Polsce mapy procesów uzyskania licencji pilotów

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 79, 319-330

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Kazimierz Perechuda**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

**Agata Kaszczuk**

Kadra Narodowa Sportów Lotniczych w Polsce

## **AEROKLUBY JAKO WĘZŁY W SIECI INDYWIDUALNEGO TRANSPORTU LOTNICZEGO W POLSCE MAPY PROCESÓW UZYSKANIA LICENCJI PILOTÓW**

### **Wstęp**

Celem artykułu jest przedstawienie przesłanek budowy sieci prywatnego<sup>1</sup> transportu lotniczego w Polsce opartej na istniejącej bazie aeroklubów, które są tu traktowane jako podstawowe węzły docelowej sieci komunikacji lotniczej. W dobie „duszenia” się miast i wielkich aglomeracji przemysłowych transport lotniczy na krótkich dystansach jawi się jako istotne panaceum na permanentnie wydłużający się czas dojazdu do pracy, szkoły, krewnych, znajomych i przyjaciół. Warto podkreślić, że tematyka indywidualnego transportu lotniczego nie jest przedmiotem większego zainteresowania decydentów sieci transportowych w Polsce.

---

<sup>1</sup> W artykule kategorie: prywatny i indywidualny transport lotniczy stosowane są zamiennie. Przedmiotem analizy jest możliwość indywidualnego przemieszczania się w przestrzeni powietrznej samolotem prywatnym lub wynajętym przez osobę mającą licencję pilota.

## 1. Bariery rozwoju prywatnego transportu lotniczego w Polsce

Do podstawowych barier rozwoju transportu lotniczego w Polsce należy zaliczyć:

- koszty nabycia lub leasingu samolotu,
- koszty eksploatacji,
- dostępność lotnisk,
- brak kadry do obsługi naziemnej,
- mała liczba oferowanych szkoleń w zakresie uzyskania licencji pilota,
- „gąszcz”, a właściwie brak przepisów prawnych wyraźnie określających zasady prywatnego ruchu lotniczego,
- słabe lobby na rzecz prywatnej komunikacji lotniczej,
- preferowanie przez rząd budowy autostrad, boisk, infrastruktury stadionowej, kosztem inwestycji w małe aeroporty i lotniska,
- elitarność i hermetyzm zawodu pilota,
- brak prywatnych szkół wyższych przygotowujących do zawodu pilota.

Pomimo tych ograniczeń, nie można przyjąć założenia, że prywatny transport lotniczy jest „śpiewem przyszłości”. Analizując kolejno bariery, można zauważyć i prognozować następujące trendy i zjawiska:

- stopniowo malejące koszty zakupu małych samolotów i helikopterów,
- możliwość szkoleń i uzyskania licencji pilota w dotychczasowych aeroklubach (Poznań, Leszno i in.),
- przestawianie się aeroklubów na działalność komercyjną,
- docelowe regulacje Unii Europejskiej, poszerzające dostęp do tanich usług lotniczych,
- strategie koncernów lotniczych zorientowane na budowę ultralekkich samolotów dla biznesmenów i osób fizycznych.

Obecnie zwiększa się liczba lotów o charakterze biznesowym, zorientowanych przede wszystkim na obsługę *top managementu* i częściowo menedżerów poziomu taktycznego (handel, promocja, reklama, projekty, negocjacje) dużych korporacji. Jednocześnie można przewidywać dynamiczny wzrost usług prywatnego transportu lotniczego dla menedżerów firm średniej wielkości, zwłaszcza w sektorach high-technology. Warto również odnotować rosnący popyt na prywatne loty czarterowe w wielu sektorach biznesu:

- medycznego,
- farmaceutycznego,

- turystycznego,
- medialnego,
- rolnego,
- logistycznego i in.

W związku z tym można sformułować następującą **hipotezę badawczą: obecna infrastruktura lotnicza w Polsce jest w niewielkim stopniu przystosowana do obsługi aktualnego i docelowego prywatnego transportu lotniczego.**

Pomimo przedstawionych uwarunkowań i ograniczeń, bardzo negatywną determinantą rozwoju ruchu lotniczego jest duże zagęszczenie lotów w europejskiej przestrzeni powietrznej.

## 2. Scenariusze strategiczne rozwoju indywidualnego transportu lotniczego

W rozwoju prywatnego transportu lotniczego w Polsce można wyróżnić następujące scenariusze strategiczne:

- strategia rządu (nie istnieje),
- strategia portów lotniczych (nie są zainteresowane tworzeniem konkurencji, poza tym są już mocno „obłożone” obsługą dużych statków powietrznych),
- strategia indywidualnych inwestorów (zbyt mały kapitał, niska rentowność, „odroczone” zyski w długiej perspektywie),
- wykorzystanie infrastruktury istniejących aeroklubów (możliwa do realizacji).

Z tych czterech scenariuszy wynika, że najbardziej prawdopodobny w sensie kosztów, czasu i swobody decyzyjnej jest ostatni scenariusz, który wymaga od właścicieli i zarządów aeroklubów:

- zmiany myślenia strategicznego,
- zmiany hierarchii priorytetów,
- zaprojektowania i wdrożenia nowego modelu biznesu,
- dokapitalizowania,
- „wtłoczenia” orientacji rynkowej.

Potrzebny jest też reengineering<sup>2</sup> w następujących obszarach funkcjonowania aeroklubów:

- systemie zarządzania,
- strukturze organizacyjnej,
- polityce personalnej,
- komunikacji rynkowej,
- systemach informacji kierowniczej.

Wydaje się, że podstawową metodą zarządzania powinien być benchmarking<sup>3</sup>, który w tym przypadku należy sprowadzić do strategii imitacji i naśladownictwa systemów indywidualnego transportu lotniczego w Unii Europejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem Francji, Niemiec i krajów skandynawskich.

### **3. Sieciowa kooperacja aeroklubów podstawą rozwoju indywidualnego transportu lotniczego**

Z punktu widzenia małego potencjału polskich aeroklubów w zakresie:

- infrastruktury,
- logistyki,
- marketingu,
- kapitału oraz
- kadry

powinny one utworzyć sieć kooperacji wzorem potężnej europejskiej sieci „Star Alliance”, grupującej największych europejskich przewoźników: Lufthansa, LOT, Austrian Airlines, SWISS i in. Tego typu sieć może mieć charakter spółki kapitałowej, aliansu strategicznego, spółki joint-venture, ale również formę stowarzyszenia czy federacji, gdzie współdzielone mogą być następujące kompetencje:

- promocja, reklama, PR,
- systemy rezerwacji biletów,

---

<sup>2</sup> Reengineering – gwałtowne, radykalne przeprojektowanie dotychczasowego modelu biznesu.

<sup>3</sup> Benchmarking – porównywanie i naśladowanie najlepszych w sektorze.

- logistyka (obsługa naziemna, remonty, naprawy, paliwo, catering, hotele, restauracje, bary i in.),
- leasing samolotów,
- systemy informacji,
- koordynacja lotów,
- szkolenia pilotów i in.

W powyższych formach kooperacji polskie aerokluby, które mają własne lotniska, hangary, hale i warsztaty remontowo-naprawcze, należy traktować jako podstawowe „węzły” (ogniwa) świadczące w układzie sieciowym usługi w podstawowym łańcuchu wartości (loty), a także w pomocniczo-wspierających łańcuchach wartości (logistyka, szkolenia itp.). Jednocześnie bardzo mocnym atutem aeroklubów jest wyszkolona kadra pilotów, nawigatorów i serwisantów, której nie da się „stworzyć z dnia na dzień”. Ona, oprócz lotnisk, jest podstawowym narzędziem przewagi konkurencyjnej w „raczkującym” indywidualnym lotnictwie. Tradycyjne, polskie „działanie w pojedynkę” skazane jest na porażkę, zwłaszcza z punktu widzenia dyrektyw Unii Europejskiej, umożliwiających swobodne inwestycje europejskich operatorów transportu lądowego (drogi, koleje), morskiego i powietrznego w poszczególnych krajach. Z punktu widzenia pełnego otwarcia rynków transportowych w UE należy się liczyć z dużymi inwestycjami zachodnich „graczy” w infrastrukturę indywidualnego transportu lotniczego w Polsce.

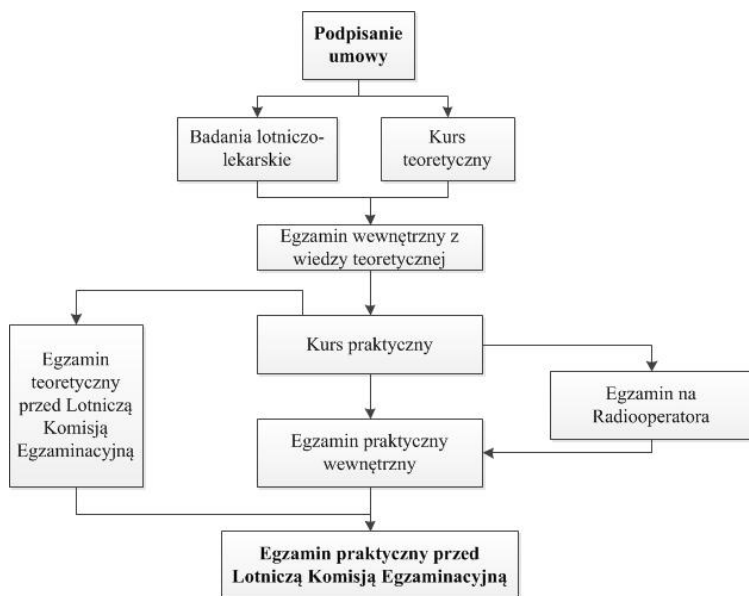
#### **4. Procesowa analiza scenariuszy szkolenia pilotów w Ośrodku Szkolenia Lotniczego „Żelazny-6” – przypadek decyzyjny**

Przypadek decyzyjny zaczerpnięto ze szkolenia pilotów w Ośrodku Szkolenia Lotniczego (OSL) „Żelazny-6”.

##### **4.1. Mapa procesu uzyskania licencji pilota turystycznego PPL(A)**

Ośrodek Szkolenia Lotniczego „Żelazny-6” rozpoczął działalność w styczniu 2008 roku na lądowisku Żerniki koło Poznania. Obecnie siedziba ośrodka znajduje się na terenie lotniska Kobylnica, które jest jednocześnie terenem działalności Aeroklubu Poznańskiego.

Osoba ubiegająca się o uzyskanie licencji pilota turystycznego PPL(A) musi spełnić następujące wymagania: posiadanie ważnego badania lotniczo-lekarskiego, ukończenie kursu teoretycznego, zaliczenie egzaminu wewnętrznego z wiedzy teoretycznej, ukończenie kursu praktycznego składającego się z lotów z instruktorem i samodzielnych, zaliczenie egzaminu praktycznego wewnętrznego, uzyskanie świadectwa radiooperatora (egzamin przed Urzędem Komunikacji Elektronicznej), zdanie egzamin teoretycznego oraz praktycznego przed Lotniczą Komisją Egzaminacyjną. Na rysunku 1 przedstawiono główne sekwencje uzyskania licencji pilota turystycznego PPL(A).



Rys. 1. Mapa procesu uzyskania licencji pilota turystycznego PPL(A)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów oraz danych z Ośrodka Szkolenia Lotniczego „Żelazny-6”, Poznań 2008.

#### 4.2. Ogólna mapa procesów szkolenia praktycznego w Ośrodku Szkolenia Lotniczego „Żelazny-6”

Szkolenie praktyczne pilotów obejmuje realizację trzech zadań (rys. 2).



Rys. 2. Mapa procesu szkolenia praktycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów oraz danych z Ośrodka Szkolenia Lotniczego „Żelazny-6”, Poznań 2008.

#### 4.3. Szczegółowe mapy procesów szkolenia praktycznego

**C1, zadanie I** (rys. 3) ma na celu uzyskanie przez ucznia-pilota umiejętności wystarczających do samodzielnego wykonywania lotów w warunkach VFR po kręgu i do strefy, w ruchu lotniczym niekontrolowanym lub kontrolowanym, z łącznością radiową, a także bez łączności z organem kierowania ruchem lotniczym na lotniskach i lądowiskach przy wietrze nieprzekraczającym ograniczeń samolotu. Ponadto zakłada się nabycie umiejętności korzystania z instrukcji użytkowania w locie, oceny zdatności do lotu samolotu i jego wyposażenia na podstawie dokumentów, przeglądu przedlotowego oraz prób eksploatacyjnych, korzystania z informacji meteorologicznych dotyczących lotniska oraz prowadzenia bieżącej obserwacji pogody i dostrzegania zmian warunków meteorologicznych istotnych dla pilotażu oraz bezpieczeństwa lotu. Bardzo ważnym elementem szkolenia jest przygotowanie psychiczne ucznia-pilota do działania w sytuacjach awaryjnych i niebezpiecznych, utrwalenie wiedzy dotyczącej procedur awaryjnych oraz przygotowanie pilotażowe do stosowania ich w trakcie lotu.





Rys. 3. Mapa procesu szkolenia praktycznego: zadanie I

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów oraz danych z Ośrodka Szkolenia Lotniczego „Żelazny-6”, Poznań 2008.

**C2, zadanie II** ma na celu opanowanie przez ucznia-pilota umiejętności pilotowania samolotu według wskazań przyrządów w locie, bez możliwości oceny położenia statku powietrznego według naturalnego horyzontu (ograniczona widoczność zewnętrzna lub jej brak), w stopniu umożliwiającym utrzymanie normalnego położenia, a także oceny położenia przestrzennego samolotu na podstawie wskazań przyrządów. Pilot podczas tego zadania uczy się wykonywać zakręty z ograniczoną widzialnością zewnętrzną w razie przypadkowego wlotu w chmurę albo w obszar o słabej widzialności.

**C3, zadanie III** ma na celu opanowanie umiejętności właściwego przygotowania do lotu, w tym podejmowania decyzji dotyczących przelotu (analiza informacji meteorologicznych, operacyjny plan lotu), wykonywania przelotów, orientacji wzrokowej według mapy, wykorzystywania środków radionawigacyjnych, postępowania w szczególnych sytuacjach lotu nawigacyjnego, postępowania w przypadku utraty orientacji geograficznej i sposobów jej wznawiania, współpracy z organami nadzoru ruchu lotniczego oraz organami służb ruchu lotniczego, prowadzenia korespondencji (w tym również w ruchu lotniczym kontrolowanym), stosowania się do bieżącego planu lotu, zezwoleń i instrukcji organów ruchu lotniczym.

#### 4.4. Scenariusz szkolenia do uzyskania licencji pilota ATPL (Airline Transport Pilot's Licence)

Pilot liniowy, zanim uzyska licencję (ATPL), najpierw musi wyszkolić się w ośrodku szkolenia do licencji ATPL *frozen*, a następnie zdobyć nalot 500 godzin na certyfikowanym samolocie w załodze wieloosobowej jako pierwszy oficer (drugi pilot). Ośrodki szkolenia lotniczego, w tym Ośrodek Szkolenia Lotniczego „Żelazny-6” prowadzą szkolenia modułowe, co oznacza, że po każdym etapie uzyskuje się licencję lotniczą lub licencji pilota. Jest to korzystne dla osób, które nie są do końca przekonane co do swojej kariery lotniczej, lub dla tych pilotów, którzy przerwą szkolenie w trakcie jego trwania.

Pierwszym i niezbędnym elementem do zajęcia fotela pilota liniowego jest uzyskanie licencji PPL(A), czyli pilota turystycznego. Szkolenie to składa się z dwóch etapów: szkolenia teoretycznego w formie wykładów, trwającego 150 godzin, oraz szkolenia praktycznego, gdzie pilot musi uzyskać nalot ogólny 45 godz. Po ukończeniu szkolenia w ośrodku kandydat zdaje test komputerowy

oraz egzamin praktyczny (1,5 godz. lotu z egzaminatorem) przed Lotniczą Komisją Egzaminacyjną (LKE). Tak uzyskuje swoją pierwszą licencję lotniczą pilota turystycznego PPL(A). Kolejny krok to przestąpienie do kursu teoretycznego ATPL, który składa się z 650 godz. i jest zakończony egzaminem teoretycznym z 14 przedmiotów. Ukończenie tego kursu jest podstawą do rozpoczęcia kursu praktycznego do licencji CPL(A) oraz lotów według wskazań przyrządów IR (*Instrument Rating*). Jednak kandydat do szkolenia musi mieć nalot 150 godz., w tym 70 godz. jako dowódca. W trakcie tego szkolenia uzyskuje się także uprawnienia do wykonywania lotów nocnych. Pierwszym krokiem jest uzyskanie uprawnień do lotów według wskazań przyrządów IR – kurs składa się z lotów na certyfikowanym samolocie jednosilnikowym (15 godz.) oraz ze szkolenia w kabinie treningowej (35 godz.). Po zakończonym kursie kandydat zdaje przed Lotniczą Komisją Egzaminacyjną egzamin teoretyczny na licencję ATPL obejmującą IR, CLP(A) i egzamin praktyczny na IR (10 godz.). Wpis do licencji z uprawnieniem IR jest warunkiem do rozpoczęcia kolejnego etapu szkolenia. Szkolenie praktyczne do licencji CPL(A) wraz z uprawnieniem ME (*Multi-Engine*) może być rozpoczęte, gdy kandydat ma 150 godz. nalotu ogólnego, w tym 70 godz. samodzielnego. Szkolenie składa się z lotów nawigacyjnych o łącznym czasie 10 godz. oraz z 8 godz. lotów na samolocie typu kompleks (samolot certyfikowany do przewozu co najmniej czterech pasażerów) z jednoczesnym szkoleniem na samolocie wielosilnikowym MEP(L). Skierowanie do państwowego egzaminatora wyznaczonego przez Urząd Lotnictwa Cywilnego szkolony otrzymuje po uzyskaniu nalotu o łącznym czasie 200 godz., w tym 100 godz. nalotu dowódczego. Niektórzy przewoźnicy wymagają od pilotów uprawnień do wykonywania lotów według wskazań przyrządów IR na samolocie wielosilnikowym ME. Szkolenie to składa się z 5 godz. lotów na samolocie wielosilnikowym, z czego 3 godz. mogą być wykonane w kabinie treningowej FNTP lub na certyfikowanym symulatorze. Pilot po uzyskaniu kompletu uprawnień, licencji zawodowej CPL(A), wykonaniu lotów według wskazań przyrządów IR, lotów na samolocie wielosilnikowym ME i zdaniu egzaminów państwowych otrzymuje licencję pilota linowego zamrożoną (ATPL *frozen*). Jest w pełni gotowy do pełnienia funkcji pierwszego oficera w samolocie z załogą wieloosobową, latając w płatnym przewozie lotniczym, zdobywając nalot do „odmrożenia” swojej licencji liniowej. Po uzyskaniu 500 godz. jako drugi pilot otrzymuje licencję ATPL. Jest to komplet uprawnień

i licencji, które upoważniają pilota do pełnienia obowiązków kapitana samolotów liniowych.

### Zakończenie

Z przeprowadzonych rozważań wynikają następujące wnioski:

1. Dynamiczny rozwój zorganizowanego transportu lotniczego jest faktem niepodlegającym dyskusji.
2. W strategiach rozwoju transportu powietrznego nie docenia się problematyki indywidualnego przemieszczania się samolotami prywatnymi lub wynajętymi.
3. Indywidualne loty mają głównie wymiar sportowo-rekreacyjny.
4. Aerokluby polskie mają duży potencjał kadrowy i logistyczny, umożliwiając poszerzenie usług lotniczych dla klientów masowych.
5. Sieciowa kooperacja polskich aeroklubów może pozwolić na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad lotniczymi operatorami zagranicznymi.
6. Budowę sieci kooperacji można częściowo oprzeć na modelu „Star Alliance”.

### Literatura

- Kaszczyk A., *Analiza rentowności usług lotniczych na przykładzie Ośrodka Szkolenia Lotniczego „Żelazny-6”*, praca dyplomowa napisana pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr. hab. Kazimierza Perechudy, Katedra Zarządzania Informacją i Wiedzą, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Kodama M., *Boundaries Innovation and Knowledge Integration in the Japanese Firm*, „CRP” 2009, No. 42.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, wyd. 2 rozszerzone, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Perechuda K., *Ponowoczesność a zarządzanie. Ontologia pustego świata organizacji, w: Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2010.

- Perechuda K., *Potencjały ciągłości i nieciągłości w sieciowych modelach coachingu*, w: *Wiedza i komunikacja w innowacyjnych organizacjach. Systemy ekspertowe – wzoraj, dziś, jutro*, red. J. Gołuchowski, B. Filipczyk, PN Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.
- Perechuda K., *Strategia a orkiestracja sieci*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, PN Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
- Perechuda K., Idzikowski W., *Modele rozwiązywania problemów klienta a bufory dostępu do wiedzy korporacji*, w: *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, red. D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.
- Perechuda K., Nawrocka E., *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw turystycznych opartych na wiedzy*, w: *Problemy zarządzania. Zarządzanie w turystyce*, vol. 8, nr 3 (29), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.
- Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2009.
- „Transformacje” 2007, nr 1–4 (51–55); 2008, nr 1–2 (56–57).
- Zarządzanie firmą sportową*, red. K. Perechuda, Leopoldinum, Wrocław 2001.
- Zarządzanie marketingiem w organizacjach sportowych*, red. K. Perechuda, AWF, Wrocław 2003.

## NETINTEGRATION OF POLISH AEROCLUBS ORIENTED TOWARD INDIVIDUAL FLY TRANSPORT

### Summary

The paper is devoted to following issues and questions:

- analysis of the current fly transport in Poland,
- development barriers for individual air transport,
- strategic scenarios for the development of private-individual air communication,
- reengineering and benchmarking in polish aeroclubs,
- empirical case study: pilot training analysis.

*Translated by Kazimierz Perechuda, Agata Kaszczuk*