

SPIS TREŚCI

Strona identyfikacji dokumentu.....	2
Lista akceptacyjna dla dokumentu (Komitet Sterujący PR-54).....	3
Definicje i skróty	6
Dokumenty odniesienia	7
1. Definicja modelu biznesowego.....	8
2. Podejście do metodyki określania modelu biznesowego	9
3. Czynniki zewnętrzne wpływające na model biznesowy PAŻP (środowisko modelu biznesowego).....	10
4. Elementy modelu biznesowego PAŻP	11
4.1. Klient docelowy	11
4.2. Wartość dodana (oferta).....	12
4.3. Kanały	13
4.4. Relacje z klientami	15
4.5. Kluczowe zasoby.....	16
4.6. Kluczowe działania.....	17
4.7. Kluczowi partnerzy	18
4.8. Model kosztowy.....	19
4.9. Model przychodów	20
5. Kierunki i obszary potencjalnych przyszłych zmian i doskonalenia.....	21
6. Podsumowanie	23

DEFINICJE I SKRÓTY

ABC	<i>Activity Based Costing</i> – rachunek kosztów działań
Agencja	Polska Agencja Żeglugi Powietrznej
AIS	<i>Aeronautical Information Service</i> – służba informacji lotniczej
AIM	<i>Aeronautical Information Management</i> – zarządzanie informacją lotniczą
ANS	<i>Air Navigation Services</i> – służby żeglugi powietrznej
APP	Służba zbliżania
ANSP	<i>Air Navigation Service Provider</i> – instytucja zapewniająca służby żeglugi powietrznej
ASM-1	<i>Airspace Management 1 (Strategic Level)</i> – zarządzanie przestrzenią powietrzną na poziomie strategicznym
ASM-2	<i>Airspace Management 2 (Pretactic Level)</i> – zarządzanie przestrzenią powietrzną na poziomie przedtaktycznym
ASM-3	<i>Airspace Management 3 (Tactic Level)</i> – zarządzanie przestrzenią powietrzną na poziomie taktycznym
ATCO	<i>Air Traffic Control Officer</i> – kontroler ruchu lotniczego
ATFM	<i>Air Traffic Flow Management</i> – zarządzanie przepływem ruchu lotniczego
CANSO	<i>Civil Air Navigation Services Organization</i> – Organizacja Służb Żeglugi Powietrznej Lotnictwa Cywilnego
CNS	<i>Communication, Navigation, Surveillance</i> – łączność, nawigacja, dozorowanie
CRCO	<i>Central Route Charges Office</i> – Centralne Biuro Opłat Trasowych
EAD	<i>European Aeronautical Database</i> – europejska baza informacji lotniczej
ENR	Usługa trasowa
ETS	<i>Emission Trading Scheme</i> – schemat handlu emisjami
FAB	<i>Functional Airspace Block</i> – Funkcjonalny Blok Przestrzeni Powietrznej
FIS	<i>Flight Information Service</i> – służba informacji powietrznej
ICAO	<i>International Civil Aviation Organization</i> – Międzynarodowa Organizacja Lotnictwa Cywilnego
IFR	<i>Instrumental Flight Rule</i> – Zasady lotów wg wskazań przyrządów
KPA	<i>Key Performance Area</i> – kluczowy obszar działania
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> – kluczowy wskaźnik działania
MTOW	<i>Maximum Take-off Weight</i> – maksymalna masa startowa
PAŻP	Polska Agencja Żeglugi Powietrznej
PESTEL	Analiza czynników zewnętrznych w następujących obszarach: politycznym (<i>Political</i>), ekonomicznym (<i>Economic</i>), społecznym (<i>Social</i>), technicznym (<i>Technological</i>), środowiskowym (<i>Environmetal</i>) oraz prawnym (<i>Legal</i>).
SES	<i>Single European Sky</i> – Jednolita Europejska Przestrzeń

SU	Powietrzna
TEN-T	<i>Service Unit</i> – jednostka usługowa <i>Trans-European Transport Network</i> – Transeuropejska Sieć Transportowa
TNC	Usługa terminalowa
TWR	Służba kontroli lotniska
VFR	<i>Visual Flight Rules</i> – zasady lotów z widocznością
ZSZ	Zintegrowany System Zarządzania Jakością, Środowiskowego i BHP w PAŻP

DOKUMENTY ODNIESIENIA

- [1] Krajowy Plan Skuteczności Działania Służb Żeglugi Powietrznej na lata 2012-2014, czerwiec 2011
- [2] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1070/2009 z 21 października 2009 r. zmieniające rozporządzenia (WE) nr 549/2006, (WE) nr 550/2004, (WE) nr 551/2004 oraz (WE) nr 552/2004 w celu poprawienia skuteczności działania i zrównoważonego rozwoju europejskiego systemu lotnictwa wraz z przepisami wykonawczymi
- [3] Rozporządzenie Komisji (UE) nr 1191/2010 z dnia 16 grudnia 2010 r. zmieniające Rozporządzenie (WE) nr 1794/2006 z dnia 6 grudnia 2006 r. ustanawiające wspólny schemat opłat za korzystanie ze służb żeglugi powietrznej
- [4] Rozporządzenie Komisji (UE) nr 691/2010 z dnia 29 lipca 2010 r. ustanawiające system skuteczności działania dla służb żeglugi powietrznej i funkcji sieciowych oraz zmieniające Rozporządzenie (WE) 2096/2005 ustanawiające wspólne wymagania dotyczące zapewniania służb żeglugi powietrznej
- [5] Ustawa z dnia 3 lipca 2002 r. Prawo Lotnicze z późn. zm.
- [6] Ustawa z dnia 8 grudnia 2006 r. o Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej (Dz.U. 2006 nr 249 poz. 1829)
- [7] „*Program rozwoju sieci lotnisk i lotniczych urządzeń naziemnych*” (RM, maj 2007)
- [8] European ATM Master Plan, marzec 2009
- [9] Performance Review Report, *An assessment of Air Traffic Management in Europe during the calendar year 2010*, PRR 2010, maj 2011
- [10] *ATM Cost-Effectiveness (ACE) 2009 Benchmarking Report*”, czerwiec 2011
- [11] Polityka PAŻP (PAŻP, 2009)

1. DEFINICJA MODELU BIZNESOWEGO

Na potrzeby niniejszego dokumentu przyjęto następującą definicję modelu biznesowego:

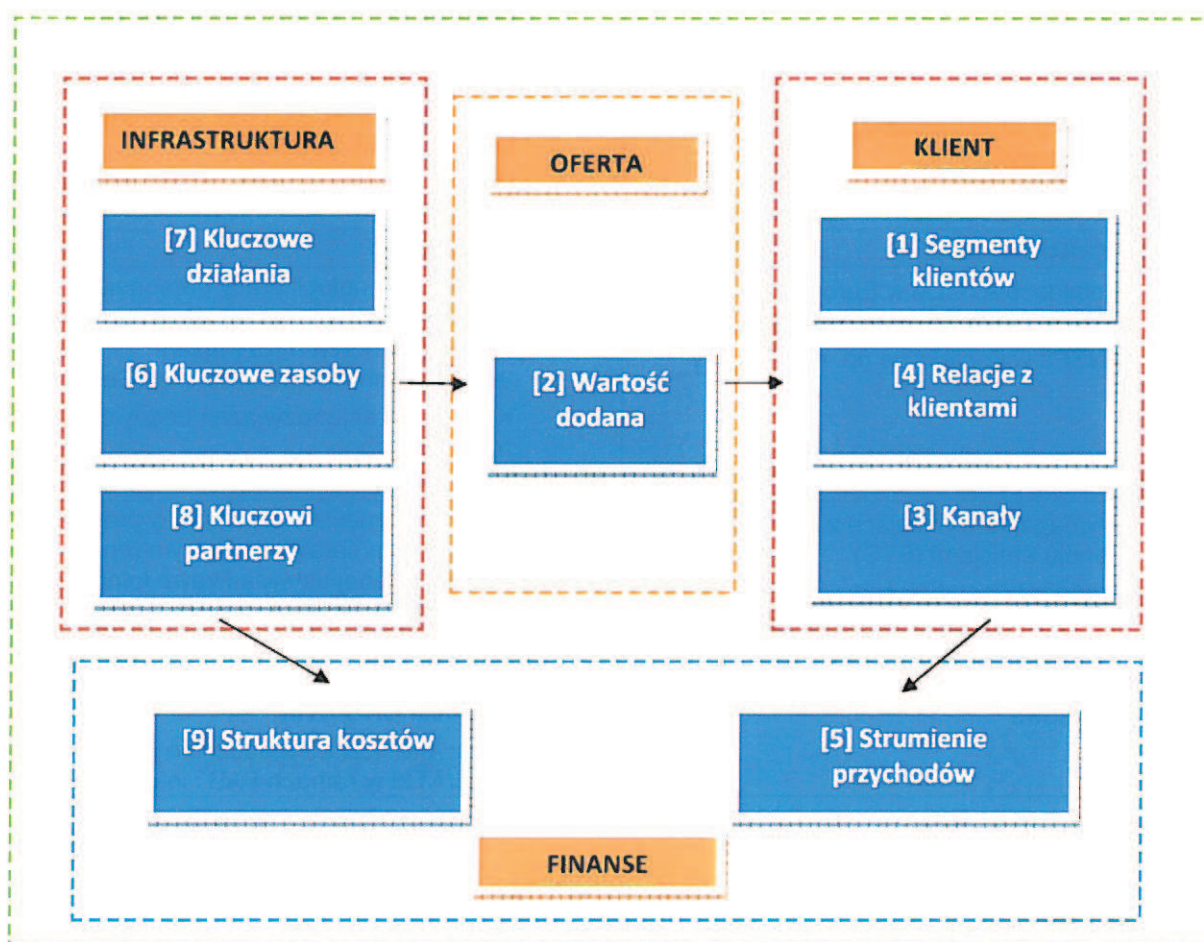
Model biznesowy opisuje sposób i założenia, w jaki organizacja definiuje, tworzy oraz dostarcza wartości oraz metody ich realizacji, oferując określone usługi/produkty docelowym grupom klientów zewnętrznych oraz odnosi się do istotnych aspektów działalności. Warunkiem realizacji tych założeń jest uwzględnienie czynników zewnętrznych (środowisko modelu biznesowego), a efektem zdefiniowanego modelu jest optymalizacja formuły wewnętrznej (*business modelling*).

Model biznesowy nie odnosi się do procesów biznesowych, gdyż definiowanie procesów biznesowych jest konsekwencją przyjętego modelu biznesowego. Biorąc jednak pod uwagę fakt funkcjonowania w PAŻP systemu ZSZ, w załączniku dokumentu znajduje się mapa procesów opisanych i wdrożonych w PAŻP.

2. PODEJŚCIE DO METODYKI OKREŚLANIA MODELU BIZNESOWEGO

Na potrzeby definiowania modelu biznesowego Agencji przyjęto metodykę (Alexander Osterwalder/Yves Pigneur), wyróżniającą dziewięć, ściśle powiązanych ze sobą elementów w czterech głównych obszarach: (1) infrastruktura, (2) oferta, (3) klient, (4) finanse.

Z punktu widzenia schematu skuteczności działania (*performance scheme*) w/w obszary wymagają uwzględnienia na poziomie finansowym istniejących zależności (*trade – off*) między efektywnością kosztową a jakością służb i jakością usług (oferty) świadczonych przez Agencję.



Strategicznym założeniem PAŻP jest rozwój takiego modelu biznesowego, który pozwoli w perspektywie średnio- i długoterminowej na powiększenie i wykorzystanie wszystkich zasobów Agencji w taki sposób, aby oferta usług (służb), jaka będzie skierowana do użytkowników przestrzeni powietrznej, przewyższyła ofertę podmiotów otoczenia konkurencyjnego w kontekście głównych obszarów działania (KPA), tj. bezpieczeństwa, pojemności, ochrony środowiska i efektywności kosztowej. Powyższe obszary działania wynikają z prawa europejskiego (Rozporządzenie Komisji (UE) nr 691/2010 ustanawiające system skuteczności działania dla służb żeglugi powietrznej i funkcji sieciowych) oraz koncepcji operacyjnej ICAO (OCD – *Operational Concept Document*).

3. CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE WPŁYWAJĄCE NA MODEL BIZNESOWY PAŻP (ŚRODOWISKO MODELU BIZNESOWEGO)

Na kształtowanie modelu biznesowego Agencji wpływa wiele czynników zewnętrznych, tworzących tzw. środowisko zewnętrzne modelu biznesowego. Obejmują one przede wszystkim czynniki prawne, ekonomiczne i polityczne, w mniejszym stopniu – technologiczne, socjalno-kulturowe i środowiskowe.

PESTEL	
Polityczne	Ekonomiczne
– Konsolidacja służb żeglugi powietrznej w regionie w kontekście rozwoju FAB – Priorytety krajowej strategii rozwoju lotnictwa – Polityka zarządzających portami lotniczymi – Kształtowanie stref TNC – Polityka użytkowników przestrzeni powietrznej	– Efektywność kosztowa (ekonomiczna) jako główny KPI – Funkcjonalne rozdzielanie ENR (z APP), TWR oraz AFIS – Funkcjonalne rozdzielanie COM, NAV, SUR oraz AIS/AIM. – Podejście ekonomiczne do świadczenia funkcji pomocniczych (np. szkolenia lotnicze, CNS, AIS/AIM) – Podział ryzyka i krajowy system zachęt dla ANSPs
Socjalno-kulturowe	Technologiczne
– Mobilność ATCOs w Europie – Uwarunkowania lokalne działalności ANSPs w kontekście np. rynku pracy	– Zmiana technologii pracy personelu operacyjnego i nieoperacyjnego – Wdrożenie nowych rozwiązań technicznych (np. SESAR, NextGen) – Komerccjalizacja rozwiązań badawczo-rozwojowych
Środowiskowe	Prawne
– Wymagania wynikające z systemu handlu emisjami (ETS) – Standardy antyhałasowe i wpływ portów lotniczych poprzez politykę opłat na podaż statków powietrznych posiadających określone kategorie hałasowe	– Kierunki planowanych zmian w prawie europejskim i prawie krajowym (np. nowelizowanej ustawie Prawo lotnicze) – Rozdzielanie AIS/AIM i CNS od ANS (<i>unbundling</i>) – Oczekiwana liberalizacja i konkurencja na rynku CNS/ATM – Trans-graniczne świadczenie służb CNS/ATM w ramach FAB i inter FAB

4. ELEMENTY MODELU BIZNESOWEGO PAŻP

4.1. Klient docelowy

Głównym docelowym klientem zewnętrznym Agencji są użytkownicy przestrzeni powietrznej, w ramach których najważniejsze segmenty obejmują: (1) komercyjnych użytkowników, (2) lotnictwo ogólne oraz (3) lotnictwo państwowe. Segmenty te można następnie kategoryzować wg różnorodnych kryteriów (np. IFR/VFR). Z każdą z tych grup klientów związany jest (lub powinien być) inny model przychodowy, przy czym z punktu widzenia świadczonej służby (oferty) muszą być oni jednakowo traktowani. Najważniejszy segment komercyjnych użytkowników jest rozdrobniony, z dominacją kilku linii lotniczych. W tym kontekście istotną kwestią jest powiązanie użytkowników przestrzeni powietrznej z rodzajem usług (ENR, TNC).

Głównym parametrem dochodowości komercyjnego użytkownika jest jednostka usługowa (SU) stanowiąca iloczyn dystansu lotu i MTOW. Oznacza to tym samym, że wielkość floty danego przewoźnika jest istotnym czynnikiem wpływającym na strumień przychodów Agencji uzyskiwanych w wyniku operacji wykonywanych przez tego przewoźnika.

Kolejnym znaczącym klientem zewnętrznym Agencji są zarządzający portami lotniczymi zarówno w obszarze usług nawigacyjnych, jak i pozostałych, które obejmują wszelką pozanawigacyjną (pozaletniczą) działalność Agencji.

Celem Agencji jest utrzymanie i rozwój bazy klientów w oparciu o założenia systemu skuteczności działania (*performance scheme*) oraz utrzymanie zakresu zapewnianych usług (służb) niezależnie od ich wydzielania (*unbundling*) oraz integracji w ramach FAB-ów.

4.2. Wartość dodana (oferta)

Polska Agencja Żeglugi Powietrznej działa w oparciu o ustawę z dnia 8 grudnia 2006 r. o PAŻP (Dz. U. z dnia 29 grudnia 2006 r. Nr 249, poz. 1829) oraz o Statut Polskiej Agencji Żeglugi Powietrznej, nadany Rozporządzeniem Ministra Transportu z dnia 28 marca 2007 r. (Dz. U. z dnia 30 marca 2007 r., Nr 56, poz. 378).

Celowość powołania Agencji definiuje ustawa o PAŻP, określając zakres oferty (świadczonych usług). Jednocześnie w/w ustawa pozostawiła możliwość prowadzenia innej działalności przez Agencję po otrzymaniu stosownej zgody przez ministra właściwego ds. transportu. PAŻP wykorzystuje tę opcję przede wszystkim na potrzeby rozwoju działalności pozanawigacyjnej (pozaletniczej).

Oferta PAŻP obejmuje przede wszystkim świadczenie usług (służb) – zarówno w zakresie działalności nawigacyjnej, jak i pozanawigacyjnej, stanowiącej jednakże zdecydowaną mniejszość. Ponadto Agencja prowadzi sprzedaż wyspecyfikowanych produktów (głównie w obszarze AIS). Pozostała oferta produktowa Agencji jest marginalna.

Korzyści, jakie Agencja oferuje swoim klientom w zakresie działalności nawigacyjnej można podzielić na dwie podstawowe grupy:

- Korzyści ilościowe (cena, czas obsługi, minimalizacja opóźnień ATFM, zmniejszenie zużycie paliwa poprzez efektywne profile lotu, itp.)
- Korzyści jakościowe (zapewnienie bezpieczeństwa, ciągłości, płynności świadczonych usług, itp.)

Celem Agencji jest rozwój oferty w ścisłym związku z realizacją założeń schematu skuteczności działania (*performance scheme*).

4.3. Kanały

Agencja dostarcza swoją ofertę i komunikuje się z klientem wykorzystując różne kanały w zależności od charakteru działalności i typu świadczonej usługi.

Działalność nawigacyjna	Działalność pozanawigacyjna
Bezpośrednio: – Kontrola ruchu lotniczego ACC/APP/TWR – FIS (służba informacji powietrznej) – AIS (służba informacji lotniczej) oraz BOZ (Biura Odpraw Załóg) – ASM 1 – planowanie przestrzeni i jej optymalizacja – ASM-2/3 (zarządzanie przestrzenią powietrzną na poziomie przed-taktycznym i taktycznym) – Inne: loty kontrolno-pomiarowe na potrzeby klienta wewnętrznego Pośrednio: – Fakturowanie oraz przyjmowanie wpłat w zakresie sprzedaży usług ENR (Eurocontrol) – Fakturowanie, przyjmowanie wpłat i obsługa posprzedażowa (reklamacje) oraz windykacja w zakresie usług TNC (Agencja) oraz prowadzenie rachunkowości (rozliczania sprzedaży) w odniesieniu do ENR i TNC	Bezpośrednio: – Rozwój działalności komercyjnej w obszarach takich jak sprzedaż produktów AIS, kompleksowe doradztwo dla portów lotniczych, itp. – Prowadzenie szkoleń personelu ATM oraz doradztwa w zakresie tworzenia ośrodków szkolenia i uruchamiania szkoleń – Inne: loty kontrolno-pomiarowe (dla klientów zewnętrznych) Pośrednio: – Pozostała działalność handlowa (realizacja umów) – Ewentualnie przyszłe usługi fakturowania i rozliczeń dla innych ANSP / FAB

Kanały są istotne z punktu widzenia oceny jakości świadczonej oferty przez PAŻP. W zakresie działalności nawigacyjnej parametry są określone przez system skuteczności działania (*performance*), natomiast w zakresie działalności pozanawigacyjnej są to dobre praktyki biznesowe.

Agencja wykorzystuje własne kanały dostarczania oferty do klientów. Kanały partnerskie (podmiotów trzecich – np. Eurocontrol) są wykorzystywane obecnie do obsługi sprzedaży usług trasowych (ENR), jak i w zakresie zarządzania przepływem ruchu lotniczego (ATFM)

czy AIS (EAD). Ewentualna decyzja o zmianie charakteru danego kanału z własnego na partnerski będzie podejmowana w oparciu o korzyści ekonomiczne (efektywność kosztowa) oraz osiągnięcie wymaganego poziomu jakości usług.

Wraz z rozwojem FAB będzie postępować integracja (regionalizacja) kanałów dostarczania oferty do klientów w oparciu o parametry skuteczności działania (*performance*) oraz będzie następować rozwój centralnych funkcji sieciowych (*network manager*).

Zidentyfikowane kanały służą do oceny relacji z klientem (zadowolenia klienta).

Celem Agencji jest optymalizacja kosztów kanałów dostarczania oferty dla klientów, przy zachowaniu wymaganego poziomu jakości obsługi klienta.

4.4. Relacje z klientami

Relacje Agencji z klientami zależą od charakteru działalności i typu świadczonej usługi.

Działalność nawigacyjna	Działalność pozanawigacyjna
Cecha: Standaryzacja oferty, wymóg pełnej zgodności z przepisami prawa	Cecha: Większa elastyczność w dopasowaniu oferty do klienta
Obsługa klienta (podejście pasywne)	Poszukiwanie klienta (podejście aktywne) Koncepcja opiekuna kluczowego klienta
Klient: silna pozycja negocjacyjna	PAŻP: silna pozycja negocjacyjna
Ograniczony wpływ Agencji na pozyskanie nowych klientów, większy wpływ na utrzymanie klienta m.in. poprzez mechanizm stawek jednostkowych, dostępności sieci dróg lotniczych oraz jakości świadczonych usług	Duży wpływ Agencji na pozyskanie i utrzymanie klientów

Celem Agencji jest monitorowanie jakości relacji z klientem w ramach i z wykorzystaniem procesów ZSZ.

4.5. Kluczowe zasoby

Najważniejszym zasobem Agencji są zasoby ludzkie, w tym przede wszystkim pracownicy operacyjni – ATCOs oraz służby wsparcia techniczno-operacyjnego. Należy jednocześnie podkreślić, że model biznesowy Agencji opiera się na wkładzie pracy wszystkich komórek organizacyjnych i pracowników Agencji zgodnie z podejściem wyrażonym w Zintegrowanym Systemie Zarządzania. Coraz większego znaczenia nabierają komórki finansowe oraz strategiczno-planistyczne Agencji, szczególnie biorąc pod uwagę kontekst ustanowionego systemu skuteczności działania dla służb żeglugi powietrznej (Rozporządzenie (UE) nr 691/2010).

Kolejnym kluczowym zasobem Agencji jest infrastruktura CNS/ATM (zasoby fizyczne) – natomiast w przyszłości może mieć miejsce rozdzielenie dostawcy infrastruktury CNS i dostawcy służb żeglugi powietrznej (ANS) oraz obszaru usług AIS/AIM. PAŻP nie przewiduje obecnie rozdzielenia w/w funkcji w perspektywie średnioterminowej.

Agencja nie posiada na dzień dzisiejszy zasobów intelektualnych w rozumieniu patentów czy licencji i nie komercjalizuje w stopniu znaczącym rozwiązań badawczo-rozwojowych.

Zasoby Agencji są odzwierciedlone w modelu kosztowym (baza kosztowa na potrzeby kalkulacji stawek jednostkowych opłat ENR i TNC) realizowanym poprzez system alokacji kosztów wg metody rachunku kosztów działań (ABC – *Activity-Based Costing*).

Celem Agencji jest zarządzanie kluczowymi zasobami w ramach PAŻP i kontrola kosztów utrzymania i rozwoju zasobów w kontekście zmienności natężenia ruchu lotniczego.

4.6. Kluczowe działania

Efektem realizacji kluczowych działań jest świadczenie służb żeglugi powietrznej (ANS) przez PAŻP.

Lista zadań Agencji wpisanych do ustawy o PAŻP nie jest tożsama z kluczowymi działaniami z punktu widzenia podstawowej działalności Agencji (zadania ustawowe stanowią zbiór szerszy).

Kluczowe działania w powiązaniu z kluczowymi zasobami są następujące:

- Utrzymanie kwalifikacji (licencje i uprawnienia) i kompetencji zawodowych (zasób ludzki)
- Rozwój i utrzymanie infrastruktury CNS/ATM (zasoby fizyczne)

Ponadto utrzymanie certyfikatu/ów stanowi również główne działanie z punktu widzenia podstaw działalności PAŻP. Brak lub ograniczenie stosownych certyfikatów utrudnia lub wręcz uniemożliwia realizację ustawowych zadań Agencji.

Kluczowe działania są odzwierciedlone w mapie procesów Agencji (patrz załącznik).

Kluczowe działania powinny być co do zasady realizowane w ramach Agencji, przy uwzględnieniu celu w zakresie monitorowanie kosztów i podnoszenia efektywności kosztowej PAŻP.

4.7. Kluczowi partnerzy

Agencja posiada rozproszoną sieć dostawców i partnerów. Kluczowi partnerzy Agencji to Eurocontrol (w przyszłości również *network manager*) oraz inne (sąsiednie) ANSPs z uwagi na charakterystykę branży (sieciowość).

Agencja podejmuje decyzje o przekazaniu realizacji określonych działań do partnerów zewnętrznych (outsourcing) na podstawie przesłanek ekonomicznych oraz gwarancji odpowiedniej jakości dostaw. Dodatkową przesłanką rozwoju współpracy z partnerami zewnętrznymi jest zagwarantowanie dostępu do zasobów.

Po stronie kosztów PAŻP partnerami są dostawcy usług i zasobów, w szczególności:

- dostawcy usług telekomunikacyjnych,
- dostawcy energii,
- wykonawcy inwestycji i dostawcy systemów / urządzeń,
- podwykonawcy usług w obszarze administracyjnym i logistycznym.

Kategoria dostawców obejmuje także dostawców danych (np. MET).

Na poziomie regionalnym model współpracy będzie ewaluował od strategicznych aliansów między niekonkurencyjnymi podmiotami (ANSP) w kierunku kooperacji – strategicznej współpracy między konkurentami (ANSP) oraz wspólnych przedsięwzięć w celu rozwoju (także nowej) działalności.

Celem Agencji jest efektywne zarządzanie dostawami (w tym płatnościami) i kontrola ich jakości oraz ograniczenie ryzyka działalności.

Celem Agencji jest również efektywne zarządzanie kosztami oraz kontrola jakości dostarczanych produktów i usług oraz ograniczenie ryzyka działalności spowodowanego przerwami lub ograniczeniem dostaw.

4.8. Model kosztowy

Model kosztowy Agencji jest określony w prawie UE, przede wszystkim w Rozporządzeniu (WE) nr 1794/2006 z dnia 6 grudnia 2006 r. ustanawiającym wspólny schemat opłat za korzystanie ze służb żeglugi powietrznej, zmienionym Rozporządzeniem Komisji (UE) nr 1191/2010, który modyfikuje zasady schematu opłat, oraz zasadach CRCO/Eurocontrol. Agencja kształtuje swój model kosztowy w oparciu o system alokacji kosztów na główne typy usług (trasowa, terminalowe, pozostałe) wg metody rachunku kosztów działań (ABC – *Activity-Based Costing*).

Największe pozycje kosztowe są związane z kosztem pozyskania (utrzymania) głównych zasobów Agencji (zasoby ludzkie i infrastruktura CNS/ATM) i realizacji kluczowych działań. Struktura kosztów jest stabilna (proporcje poszczególnych kategorii kosztów są stałe). Szczególne znaczenie ma właściwa alokacja kosztów zasobów i działań w zakresie usług ENR, TNC i pozostałych.

Celem Agencji jest dodatkowy monitoring i analiza kosztów w podziale na koszty stałe i zmienne w zakresie poszczególnych elementów oferty (służb) Agencji. Przyjęty model kosztowy Agencji zakłada tylko uzasadnione wzrosty kosztów, wspierając podnoszenie efektywności operacyjnej (*trade-off*). Model kosztowy PAŻP jest uwarunkowany osiąganiem celów europejskich w obszarze ANS w czterech głównych obszarach działania (KPAs). Agencja dążyć będzie również do optymalizacji kosztów w drodze kolejnych symulacji. Intencją PAŻP jest również przeprowadzenie opomiarowania procesów w celu identyfikacji generowanych przez nie kosztów.

4.9. Model przychodów

Główne źródło przychodów Agencji stanowi sprzedaż usług nawigacyjnych, przy czym przychody z usług trasowych (ENR) stanowią zdecydowaną większość i ich strumień jest mniej wrażliwy z uwagi na lokalizację FIR Warszawa na osi jednego z głównych potoków wlotowych/wylotowych do UE (tranzyty). Przychody z usług terminalowych (TNC) nie przekraczają natomiast 20% całkowitych przychodów Agencji i ich strumień jest zdecydowanie bardziej wrażliwy z uwagi na zmienność lokalnej siatki połączeń i politykę zarządzających portami lotniczymi. Grupy głównych klientów w zakresie ENR i TNC nie są tożsame.

W zakresie ENR obsługa sprzedaży w części dotyczącej relacji z klientami, tj. fakturowanie, przyjmowanie wpłat, windykacja, prowadzona jest na rzecz Agencji przez CRCO/Eurocontrol. Natomiast w obszarze usług terminalowych (TNC) Agencja prowadzi te czynności samodzielnie, z możliwością zlecenia fakturowania, przyjmowania wpłat, windykacji TNC na rzecz CRCO/Eurocontrol.

Ponadto PAŻP otrzymuje refundację budżetu państwa w przypadku lotów zwolnionych zgodnie z przepisami ustawy Prawo lotnicze.

Mechanizm cenowy (ustalanie stawki jednostkowej opłat ENR i TNC) jest określony w prawie UE, przede wszystkim w Rozporządzeniu (WE) 1794/2006, zmienionym następnie przez Rozporządzenie (UE) nr 1191/2010, przy czym mechanizm zatwierdzania stawek ENR i TNC jest różny.

W przypadku działalności pozanawigacyjnej (pozaletniczej) generowane przychody nie przekraczają istotnych wielkości z punktu widzenia całości przychodów Agencji. Grupa klientów w zakresie tej działalności jest rozdrobniona, przy czym znaczącym klientem są zarządzający portami lotniczymi.

Mechanizm cenowy i rentowność usług oraz produktów pozanawigacyjnych ustalane są w oparciu o kryteria rynkowe.

Pozostałe zewnętrzne źródła finansowania (głównie fundusze UE) stanowią (obecnie) wielkość marginalną, przy czym istnieje potencjał ich pozyskiwania. W przypadku funduszy UE zakłada się, że sektor transportu lotniczego realizowany w ramach TEN-T pozostanie jednym z obszarów wsparcia.

Celem biznesowym Agencji jest utrzymanie płynności finansowej oraz osiągnięcie większej dokładności w zakresie prognoz i analityki dotyczącej jednostek usługowych (SU i SU-L), również na potrzeby dokładnej kalkulacji wysokości refundacji z budżetu państwa. Celem dodatkowym jest stopniowy wzrost przychodów z działalności pozanawigacyjnej, pod warunkiem jej konkurencyjności na rynku tego typu usług, co jest niezbędne z uwagi na konieczność wyłączenia kosztów uzyskania tego typu przychodów z bazy kosztowej, będącej podstawą do wyliczenia opłat nawigacyjnych.

5. KIERUNKI I OBSZARY POTENCJALNYCH PRZYSZŁYCH ZMIAN I DOSKONALENIA

Kierunki zmian w obszarze ANSP oraz rynku usług/służb ATM/CNS określone są w sposób ogólny przepisami i zaleceniami ICAO oraz w sposób znacznie bardziej szczegółowy przez Komisję Europejską w ramach SES, a także przez CANSO w ramach procesu wypracowania najlepszych praktyk.

Podstawowy podział na funkcje państwowe oraz możliwe do realizacji przez dostawców usług przedstawia poniższa tabela.

Rozdział funkcji regulacyjnych i zapewniania służb				
Funkcje Państwa (<i>State functions</i>)	Mechanizm w celu zapewnienia kontroli i egzekwowania	Funkcje Pozapaństwowe (<i>Non-State functions</i>)	Mechanizm w celu zapewnienia właściwego nadzoru	Funkcje Państwa (<i>State functions</i>)
Ustalanie ram funkcjonowania		Świadczenie usług		Nadzór nad zgodnością świadczenia usług z ramami funkcjonowania
Przepisy ustawowe i wykonawcze na podstawie Konwencji Chicagowskiej System zachęt oparty na schemacie planu skuteczności działania (<i>performance schemes</i>) – Cele dla bezpieczeństwa – Cele dla efektywności kosztowej – Cele dla ochrony środowiska		Uprawniony podmiot odpowiedzialny za stosowanie podejścia biznesowego dla osiągnięcia celów określonych przez państwo i celów wyznaczonych przez poszczególnych uczestników rynku lotniczego Koncentracja na obsłudze Klientów		Niezależny organ odpowiedzialny za nadzór nad zgodnością regulacji dotyczących świadczenia usług z obowiązującym prawem
Suwerenność: Państwo i właściciel przestrzeni powietrznej				
Suwerenność państwa nie może być delegowana ALE przekazanie świadczenia usług jest aktem suwerenności				

W zakres prac CANSO realizowanych obecnie wchodzi obszary przedstawione na poniższym schemacie.

Ramy transformacji biznesowej CANSO

Obszar 1 Transformacja instytucjonalna – odpowiednie ramy i struktury zarządzania – rozdział funkcji regulacyjnych i zapewnienia służb – dostosowanie struktur zarządzania ANSP, mechanizm finansowania Wpływ państwa: potrzeba współpracy z ICAO, regionalnymi organami międzyrządowymi	Obszar 2 Transformacja ANSP – Innowacyjni dostawcy usług zorientowani na klienta – Finansowo elastyczne instytucje w wysoko wykwalifikowaną i zmotywowaną kadra Bezpośredni wpływ na ANSP
Obszar 3 Transformacja operacyjna poprzez technologie – dostarczanie klientom bezpiecznych, ciągłych i efektywnych usług Obszar wzajemnego oddziaływania między IATA, ICAO oraz regionalnymi organami międzyrządowymi	Obszar 4 Rozwój potencjału regionalnego – w celu zapewnienia minimalnego potencjału na poziomie globalnym we wszystkich obszarach działalności – z dążeniem do osiągnięcia globalnego „standardu profesjonalizmu CANSO (<i>CANSO standard of excellence</i>) Inicjatywy wspierane przez klientów, pozostałych uczestników rynku i regionalne przedstawicielstwa ICAO
BEZPIECZEŃSTWO (choć nie zostało wymienione) JEST NAJWYŻSZYM PRIORYTETEM	

6. PODSUMOWANIE

Model biznesowy Agencji kształtowany jest w znacznym stopniu przez formalne ramy prawne zapewniania służb żeglugi powietrznej (ANS) w Polsce. Jest on również pochodną regulacji UE, które nie ingerując wprawdzie w kwestie własnościowe instytucji zapewniających służby żeglugi powietrznej (ANSP), kształtują rynek m.in. poprzez ustanowienie mechanizmu cenowego (*charging scheme*) w obszarze ANS czy regionalizację świadczonych funkcji (tworzenie FAB). Ponadto model biznesowy Agencji podporządkowany jest osiągnięciu celów skuteczności działania (*performance scheme*) oraz realizacji strategicznych zadań związanych z obronnością państwa. Krajowy Plan Skuteczności Działania służb żeglugi powietrznej na lata 2012-2014, zaakceptowany przez Prezesa ULC w dniu 15 czerwca 2011 r., określa cele w obszarze bezpieczeństwa, pojemności, ochrony środowiska oraz efektywności kosztowej. Dokument ten jest obecnie weryfikowany przez Komisję Europejską. W przyszłości można spodziewać się kolejnych zmian w zakresie modelu świadczenia ANS, przy czym zmiany będą miały charakter ewolucyjny.

