

S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.

Aprobat prin dec. C.A.

nr. 25 / 06.08.2018

PLANUL DE MANAGEMENT

**elaborat de MOȘNEAG VASILE-OVIDIU,
Director General al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.,
ce urmează să fie implementat pe perioada mandatului
său de 3 ani (2018-2021)**

Nr. 74 / 06.08.2018

DECIZIA NR. 25
din 06.08.2018

Consiliul de Administrație al S.C. Aeroportul Arad S.A., întrunit în ședință la sediul societății, azi, data de 06.08.2018, ora 13,

Având în vedere:

- Procesul-verbal al ședinței Consiliului de Administrație al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. încheiat la data de 06.08.2018;
- Dispozițiile Legii nr. 31/1990, ale O.U.G nr. 109 / 2013 și ale Hotărârii nr. 722 / 2016, modificate și completate;
- Capitolul X din Actul Constitutiv al SC AEROPORTUL ARAD SA;
- Bilanțul S.A. AEROPORTUL ARAD S.A. pe sem. 1 – 2018;
- Planul de management al Directorului General pentru perioada mandatului, respectiv 2018 – 2021;

DECIDE :

Art. 1 - Aprobarea bilanțului S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. pe sem. 1 – 2018;

Art. 2 - Aprobarea ~~Planului de management~~ al Directorului General pentru perioada mandatului, respectiv 2018 – 2021;

Prezenta decizie se va publica pe site-ul societății și se va comunica:

- Biroului Guvernanță Corporativă și Ajutor de Stat din cadrul Consiliului Județean Arad;
- Persoanelor, serviciilor și compartimentelor interesate.

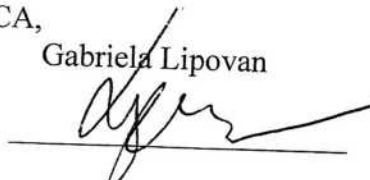
Cu ducerea la îndeplinire a prezentei decizii se încredințează conducerea executivă a Aeroportului Arad.

PREȘEDINTELE CONSILIULUI DE ADMINISTRAȚIE,
VASII VASILE



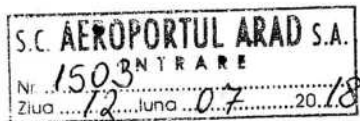
Secretar – membru CA,

Gabriela Lipovan





S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.



PLANUL DE MANAGEMENT

elaborat de MOȘNEAG VASILE-OVIDIU,

Director General al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.,

**ce urmează să fie implementat pe perioada
mandatului său de 3 ani (2018-2021)**

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCERE..... | 3 |
| CAPITOLUL I. NOȚIUNI DE MANAGEMENT; SISTEMUL DE MANAGEMENT ȘI STILUL DE CONDUCERE ce se va aplica la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.; METODELE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT; TEHNICI ȘI INSTRUMENTE MANAGERIALE..... | 5 |
| 1.1. Esența managementului..... | 5 |
| 1.2. Sistemul de management și stilul de conducere ce se va aplica la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A..... | 5 |
| 1.3. Managerii societății AEROPORTUL ARAD S.A..... | 6 |
| 1.4. Metodele și tehnicile de management..... | 6 |
| 1.4.1. Managementul prin bugete. Avantaje și dezavantaje..... | 7 |
| 1.4.2. Managementul prin obiective. Avantaje și dezavantaje..... | 10 |
| CAPITOLUL II. PLANUL DE MANAGEMENT AL DIRECTORULUI GENERAL - instrument principal de conducere al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., parte a PLANULUI DE ADMINISTRARE..... | 12 |
| 2.1. Scurta prezentare a S.C. AEROPORTUL ARAD S.A..... | 13 |
| 2.2. Considerații generale asupra activității S.C. AEROPORTUL ARAD S.A..... | 14 |
| 2.3. Viziunea și misiunea societății..... | 15 |
| 2.4. Cadrul legal de reglementare a activității societății..... | 15 |
| 2.5. Principiile directoare privind managementul societății pe perioada celor 3 ani mandat..... | 16 |
| CAPITOLUL III. VIZIUNE ȘI PRINCIPII GENERALE DE MANAGEMENT. OBIECTIVE FUNDAMENTALE ȘI PRIORITĂȚI STRATEGICE. INDICATORI ȘI CRITERII DE PERFORMANȚĂ..... | 18 |
| 3.1. Viziune și principii generale de management..... | 18 |
| 3.2. Scopul și obiectivele fundamentale ale managementului societății pe perioada de mandat de 3 ani a directorului general - 2018-2021..... | 20 |
| 3.3. Indicatori de performanță și măsuri de realizare..... | 26 |
| CAPITOLUL IV. CONSIDERAȚII GENERALE. CONCLUZII..... | 28 |

INTRODUCERE

“Planul de management” pe care îl supun atenției și analizei Consiliului de Administratie cuprinde în structura sa întreaga strategie de management a S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. pentru următorii 3 ani de mandat ai Directorului General, care va avea ca principal scop atingerea obiectivelor și criteriilor de performanță stabilite prin Planul de Administrare.

Prin această lucrare am urmărit să prezint cele mai utilizate și eficiente metode și tehnici de management, care să se adapteze la specificul activității S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., cuantificarea măsurilor ce urmează a fi aplicate în cadrul strategiei de management elaborate și, mai ales, implementarea acestor măsuri care urmează să influențeze pozitiv activitatea societății în viitor.

Este deja demonstrat că astăzi, într-o economie globalizată și pe o piață concurențială acerbă, conceptele precum: eficiența, economicitatea, eficacitatea, competitivitatea, managementul, strategia, viziunea etc., nu mai pot fi ignorate de nicio administrație, fie ea publică sau privată.

Astăzi o societate comercială nu mai poate fi condusă doar prin măsuri administrative, pe baza pregătirii profesionale și experienței practice a directorului sau administratorului. De aceea este mai mult decât necesar ca *un manager*, pentru a putea să conducă în mod eficient, trebuie să dispună, pe lângă aceste calități, și de abilități psiho-pedagogice și comportamentale, de viziune, talent, curaj și determinare, care să-i permită să elaboreze și să pună în aplicare strategii performante și să îi dea acestuia posibilitatea să-și îndeplinească rolul în cadrul societății.

Activitatea S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. trebuie să fie una eficientă, iar managementul unul performant. Din păcate starea economică actuală a societății nu poate primi un astfel de calificativ și de aceea sunt necesare în prezent măsuri urgente și ferme de redresare ce trebuie elaborate pe baza unei noi strategii de management.

Pentru elaborarea acestei strategii de afaceri, *managementul societății* AEROPORTUL ARAD S.A. va trebui să aibă în vedere identificarea, definirea, cuantificarea și, mai ales, modul în care vor fi implementate acțiunile, care urmează să influențeze în viitor activitatea societății.

Planul strategic în cadrul Aeroportului Arad presupune un sistem complex și coerent de etape și proceduri ce trebuie parcurse într-o anumită succesiune, structurarea acestuia urmând să includă următoarele etape:

- definirea noțiunilor și conceptelor cu care se va opera în cuprinsul acestei lucrări: eficiența, competitivitatea, managementul, strategia, misiunea, viziunea etc.

- definirea mai clară a misiunii societății Aeroportul Arad pentru următorii 3 ani, pe baza unei noi viziuni strategice;

- analiza stării actuale a societății, pe baza prezentării activității și indicatorilor economico - financiari pe ultimii 3 ani;

- identificarea, stabilirea și detalierea politicilor generale și specifice ale societății, care se concretizează prin programul sau planul anual al întreprinderii și prin programele speciale pe anumite domenii: achiziții, producție, servicii, financiar, resurse umane etc.;

- stabilirea obiectivelor strategice și a țintelor de atins;

- evaluarea mediului extern: concept, componente și trăsături;

- elaborarea planului de management pe baza examinării perspectivelor de dezvoltare a societății și cuantificarea acestora;
- stabilirea alternativelor viitoare și compararea acestora;
- implementarea strategiei;
- evaluarea și controlul strategiei.

Această nouă strategie, cuprinsă în prezentul *Plan de management, pentru întreaga durată a mandatului de 3 ani* a Directorului general, a fost elaborată în concordanță cu prioritățile strategice, obiectivele și criteriile de performanță stabilite prin Planul de Administrare de către Consiliul de Administrație, care se aprobă de către Adunarea Generală a Acționarilor din cadrul AEROPORTUL ARAD S.A.

Planul de Administrare al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. pentru perioada mandatului 2018 – 2021 reprezintă un instrument de planificare strategică a politicii de administrare a S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., fiind ca atare un document de referință, atât pentru Directorul general, cât și pentru administratori (membrii Consiliului de Administrație) și pentru toți salariații Societății, din momentul aprobării și aducerii acestuia la cunoștința managerilor de nivel superior.

Planul de Administrare al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. nu este facultativ, el reprezintă un document previzional intern de formalizare a proceselor și relațiilor de management, are caracter obligatoriu, iar nerespectarea sa în totalitate este pasibilă de sancțiuni, în conformitate cu prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF), ale Regulamentului Intern (RI) al societății, și ale altor documente organizatorice care privesc organizarea și funcționarea societății.

Am structurat prezenta lucrare pe 5 capitole distincte.

În primul capitol voi încerca să surprind aspecte referitoare la definirea noțiunii de management, prezentarea sistemului de management și locul său în cadrul firmei, prezentarea în detaliu a celor mai utilizate metode de conducere folosite în practica economică și mai ales a metodelor și tehnicilor de management ce se vor aplica la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., cu avantajele și dezavantajele lor, noțiuni referitoare la tehnicile și instrumentele manageriale, în special tehnicile de stimulare a activității, etapele, factorii de succes și cerințele ce trebuie respectate de acestea.

Al doilea capitol al lucrării va aborda câteva elemente de definire a Planului de Management al Directorului General, parte a Planului de Administrare și va cuprinde: o scurtă prezentare a S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., cadrul legal de reglementare a activității societății, viziunea și misiunea societății și principiile directoare privind managementul societății pe perioada celor 3 ani de mandat, obiectivele fundamentale, indicatorii economico-financiari și criteriile de performanță ale societății pe întreaga perioadă de mandat, stabilite prin Planul de Administrare și aprobate de către Adunarea Generală a Acționarilor.

Al treilea capitol cuprinde obiectivele fundamentale, indicatorii economico-financiari și criteriile de performanță ale societății pe întreaga perioadă de mandat, stabilite prin Planul de Administrare și aprobate de către Adunarea Generală a Acționarilor.

Al patrulea capitol cuprinde: strategia de implementare a noului plan de management, măsurile ce vor fi întreprinse pe perioada mandatului și, mai ales, eficiența acestora, determinată prin cuantificarea matematică a indicatorilor și criteriilor

de performanță stabilite pentru fiecare an dintre cei 3 ani de mandat ai Directorului General și ai Consiliului de Administrație.

Ultimul capitol (al cincilea) va cuprinde: considerații generale și concluzii.

CAPITOLUL I. ESENTA MANAGEMENTULUI. LOCUL SISTEMULUI, METODEI ȘI TEHNICII DE MANAGEMENT ÎN CADRUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. TEHNICI ȘI INSTRUMENTE MANAGERIALE

La elaborarea și implementarea noului Plan de management la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. am plecat de la considerentul că a nu explica, cel puțin teoretic, notiunile de management, manager, leadership, stil de conducere, metode și tehnici de management etc., este ca și cum ne-am pregăti să aplicăm o politică de conducere defectuasă și păguboasă, adică practicarea stilului românesc “hai că merge și așa” sau, și mai grav, aplicarea stilului de a conduce o societate “după ureche”.

1.1. Esența managementului. În literatura de specialitate managementul este definit ca o artă și nu una oarecare, ci arta artelor, pentru că pune în valoare talentul oamenilor, deci are un pronunțat caracter uman. *Managementul* este considerat o artă întrucât are la bază intuiția, experiența, abilitățile psihopedagogice și comportamentale, viziunea, talentul, curajul și determinarea și alte modalități de acțiune ale managerului, care să-i permită să elaboreze și să pună în aplicare strategii performante și să îi dea acestuia posibilitatea să-și îndeplinească rolul în cadrul societății. *Managerii de succes*, categorie în care dorim să între și managerii de la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., au o capacitate specială, aceea de a învăța rapid din experiență, și nu numai că participă la activitățile de zi cu zi, dar analizează, în mod competent, evenimentele și situațiile deosebite, formulează teorii personale și le folosește atunci când ia decizii.

Managementul reprezintă activitatea de planificare, luare a deciziei, organizare și control, direcționate asupra resurselor umane, financiare, fizice și informaționale, cu ajutorul cărora se realizează obiectivele organizației într-o manieră efektivă și eficientă. *Ca activitate practică, managementul* este definit ca o muncă intelectuală prin care managerul determină subordonații să desfășoare anumite activități pentru realizarea obiectivelor propuse. *Procesul de management reprezintă ansamblul fazelor prin care se determină obiectivele, se organizează activitatea și se antrenează personalul pentru a participa la realizarea scopurilor propuse.* Obiectul de studiu al managementului constă în studierea relațiilor de conducere care iau naștere în cadrul procesului de management, cu scopul aplicării celor mai adecvate sisteme, metode și tehnici de management, menite să asigure creșterea eficacității, economicității și eficienței activității desfășurate.

1.2. Sistemul de management și stilul de conducere ce se va aplica la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.

Pornind de la certitudinea că pentru o firmă, în ansamblul său, ori pentru principalele componente ale sale, sistemul de management este un ansamblu coerent de elemente – *principii, reguli, metode, proceduri decizionale, organizatorice, informaționale* – prin intermediul cărora se asigură modelarea și exercitarea celei mai

Stilul de conducere ce va fi aplicat la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., atât de managerul general, cât și de managerii operaționali (șefi de departamente) va fi în principal unul participativ-reformist, de fapt un corolar de stiluri și anume: unul autoritar (care impune centralizarea autorității și dictează salariaților decizii la adoptarea cărora nu au contribuit); unul democratic, care se bazează pe încrederea managerului în subalternii pe care îi implică în adoptarea deciziilor; al organizatorului, care acționează pe considerente de raționalitate economică; al participativului, care în esență înseamnă preocuparea pentru desfășurarea muncii în echipă; al întreprinzătorului care urmărește înregistrarea celui mai bun efect economic; al realistului care se bazează pe încredere și respect față de salariați; al maximalistului, care presupune orientarea activităților în funcție de obiectivele urmărite.

1.3. Managerii societății AEROPORTUL ARAD S.A. sunt:

- *Directorul general*, care asigură desfășurarea întregului proces de management la nivelul societății. El va îndeplini funcția de manager general (Leadership), care trebuie să dispună de autoritate și răspundere, deoarece influențează comportamentul salariaților; dispune de cunoștințe necesare eficientizării relației cu salariații; suportă solicitările și stresul funcției de conducere, etc.

Managerul general exercită în societate o putere legitimă, consfințită de poziția oficială pe care o ocupă în societate; o putere de recompensare, determinată de capacitatea lui de a răsplăti salariații potrivit contribuției lor la derularea activității; o putere a exemplului personal, atunci când leaderul reușește să genereze încredere în rândul salariaților; o putere profesională, determinată de abilitățile fizice și intelectuale pe care le pune în valoare în procesul muncii.

- *Șefii de departamente*, care trebuie să asigure o anumită funcție de conducere, specifică fiecărui sector de activitate, pe care o desfășoară în cadrul societății (economico-financiară, tehnică, comercială, servicii etc.) și, în principiu, ei trebuie să îndeplinească funcția de manageri operaționali (executivi).

Întregul Plan de management a fost elaborat astfel încât să poarte amprenta unor manageri responsabili, care să considere că restructurarea poate fi făcută din mers, ... asigurarea unui parteneriat al salariaților, cu spirit inovator, creator, cu curaj în asumarea riscurilor, disponibilitate prin comunicare, flexibilitate în situații de criză sau conflict de muncă, strategii clare, măsuri preventive de evitare a crizelor, într-un cuvânt tipul de manager cu un stil de conducere participativ reformist.

1.4. Metodele și tehnicile de management reprezintă modalitățile concrete folosite pentru soluționarea problemelor care decurg din funcțiile conducerii, prin care se pun în mișcare activitățile componente ale funcțiilor societății. Pentru a asigura responsabilizarea tuturor angajaților, dar și pentru o utilizare în condiții de eficiență a resurselor, dezvoltarea oricărei organizații necesită folosirea în procesul managerial a unui instrumentar bogat, format din metode și tehnici de management. *Tehnica de management* cuprinde un ansamblu de reguli, procedee și instrumente specifice cu ajutorul cărora se soluționează concret problemele ce decurg din atributele procesului de management. *Metoda de management* este acea modalitate ce facilitează exercitarea

unor componente ale procesului managerial cu implicații asupra conținutului și eficacității muncii unuia sau mai multor manageri.

Sistemele manageriale sunt mai cuprinzătoare decât tehnicile de management, pe care, de regulă, le încorporează sub o formă sau alta. *Sistemul de management* este un ansamblu de elemente prin intermediul cărora se asigură modelarea și exercitarea funcțiilor procesului de management în vederea sporirii profitabilității economice.

1.4.1. Managementul prin bugete reprezintă unul dintre cele mai utilizate sisteme de management în prezent. Bugetul reprezintă expresia financiară a dimensionării obiectivelor, veniturilor, cheltuielilor și rezultatelor unei organizații, ce permite evaluarea eficienței economice prin compararea rezultatelor cu nivelul bugetat al acestora.

Acest tip de management are un profund caracter economic, urmărind în detaliu contribuția fiecărei componente a structurii organizatorice la cheltuielile, veniturile și profitul sau pierderile totale; în acest fel, contribuie la obținerea unor rezultate superioare.

Managementul prin bugete este un sistem de management ce asigură previzionarea, controlul și evaluarea activităților organizației și ale principalelor sale componente procesuale și structurale, cu ajutorul bugetelor.

Pentru aplicarea acestui sistem de management trebuie îndeplinite cumulativ două condiții:

- existența unui sistem de programe de evidențe și urmărire operativă a costurilor la nivelul întregii organizații;
- o structură organizatorică conform cu obiectivele stabilite.

Principalele premise ale managementului prin bugete la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. sunt:

- proiectarea unei structuri organizatorice care să permită delimitarea clară a atribuțiilor, responsabilităților și competențelor pentru fiecare nivel managerial;
- divizarea organizației în centre de gestiune delimitate procesual ori structural, la nivelul fiecăruia fiind lansate bugete în care sunt prevăzute obiective, cheltuieli, venituri și rezultate;
- proiectarea unui sistem informațional centrat pe înregistrarea, transmiterea și analiza operativă a abaterilor de la nivelul previzionat al cheltuielilor;
- adaptarea contabilității generale și analitice la cerințele impuse de determinarea costurilor efective prin luarea în considerare a abaterilor de la costurile standard.

Principalele etape pentru aplicarea managementului prin bugete sunt:

- delimitarea și dimensionarea centrelor de gestiune;
- fundamentarea obiectivelor sub forma unor indicatori financiari, începând de la nivelul ierarhic superior și continuând cu detalierea până la un grad permis de posibilitatea asigurării și prelucrării informațiilor;
- elaborarea sistemului bugetelor la nivelul organizației pe centre de gestiune și pe principalele domenii de activitate;
- organizarea sistemului informațional pentru elaborarea și urmărirea bugetelor, cu precizarea că asigurarea cu informațiile necesare elaborării și urmăririi bugetelor se face de jos în sus, de la nivelurile care permit exprimarea în unități de măsură;
- coordonarea sistemului de bugete cu scopul corelării bugetelor parțiale în cadrul bugetului general;

Utilizarea managementului prin bugete prezintă următoarele avantaje.

- disciplinarea economică a componentelor procesuale și structurale ale organizației;

- asigurarea și întreținerea unui climat organizational și motivațional adecvat participării active și efective a salariaților la stabilirea și realizarea obiectivelor.

Dezavantajele utilizării managementului prin bugete:

- volum mare de muncă pentru completarea formularelor folosite;

- operativitate redusă din cauza circuitelor informaționale foarte lungi.

Orice organizație, pentru a realiza o activitate profitabilă pe o anumită perioadă de timp, trebuie să-și previzioneze veniturile și cheltuielile, precum și încasările și plățile, elaborând astfel bugetul propriu de venituri și cheltuieli ca principal instrument al previziunii financiare a unității patrimoniale.

Printre obiectivele contabilității de gestiune se află și întocmirea bugetului de venituri și cheltuieli pe feluri de activități, urmărirea și controlul execuției acestuia în scopul cunoașterii rezultatelor și furnizării datelor necesare fundamentării deciziilor privind gestiunea unității patrimoniale.

Bugetul de venituri și cheltuieli se întocmește la nivel de organizație pe baza informațiilor furnizate de contabilitate, pentru perioada expirată și a celor rezultate din calculele efectuate pentru perioada prognozată. Bugetul se întocmește pentru un an, cu defalcare pe trimestre, cuprinzând următoarele componente:

- bugetul activității generale;

- bugetul activității de trezorerie, respectiv determinarea cash-flow;

- împrumut garantat de stat;

- principalii indicatori economici și financiari.

Bugetul activității generale furnizează informații referitoare la veniturile, cheltuielile și rezultatele preconizate a se realiza în anul curent, comparativ cu cele realizate în anul precedent, precum și alte date referitoare la profitul de repartizat, sursele de finanțare a investițiilor, cheltuielile pentru investiții și date de fundamentare.

Bugetul activității de trezorerie, respectiv determinarea cash-flow-ului, realizează o sinteză a resurselor proprii, grupate în funcție de proveniență, urmărind păstrarea echilibrului pentru desfășurarea curentă a exploatarei. Formularul are o structură specifică, iar pentru completarea acestuia informațiile din coloana "Corelații cu bilanțul" se reactualizează în funcție de datele înscrise în formularele de bilanț anual, iar soldurile de la sfârșitul perioadei se corelează cu soldurile înscrise în anexele la bilanț.

Determinarea cash-flow-ului presupune existența a cel puțin trei documente de evidență și previziune, în cuprinsul cărora se detașează fluxurile financiare ale perioadei de gestiune, generate de veniturile și cheltuielile perioadei.

Împrumuturi garantate de stat, ca și componentă a bugetului, se întocmește pe baza acordurilor și contractelor de credite garantate de stat, acordate de fiecare bancă finanțatoare, fie în lei, fie în valută. Prin acest formular se oferă informații privind datoria efectivă la începutul și la sfârșitul perioadei, încasările și plățile din împrumuturi, dobânzi, comisioane și speze bancare.

Principalii indicatori economico – financiari, ultima componentă a bugetului de venituri și cheltuieli, oferă posibilitatea de a caracteriza în detaliu activitatea previzionată a organizației. În acest mod se creează premisele pentru încadrarea în exigențele bugetare.

Structura detaliată a indicatorilor din bugetul de venituri și cheltuieli este redată în continuare.

| | |
|--|--|
| I. Indicatori de lichiditate | |
| 1. Lichiditate generală | = Active circulante / Datorii curente |
| 2. Lichiditate imediată | = Active circulante - Stocuri / Datorii curente |
| 3. Rata solvabilității generale | = Active totale / Datorii curente |
| II. Indicatori de echilibru financiar | |
| 1. Rata autonomiei financiare | = Capital propriu / Capital permanent |
| 2. Rata de finanțare a stocurilor | = Fond de rulment / Stocuri = Capital permanent - Active imobilizate / Stocuri |
| 3. Rata datoriilor | = Datorii totale / Active totale |
| 4. Rata capitalului propriu față de activele imobilizate | = Capital propriu / Active imobilizate |
| 5. Rata de rotație a obligațiilor (viteza de rotație în zile) | = Cifra de afaceri / Media datoriilor totale = 360 / Rata de rotație a obligațiilor |
| III. Indicatori de gestiune | |
| 1. Rotația activelor circulante (viteza de rotație în zile) | = Cifra de afaceri / Active circulante = 360 / Rotația activelor circulante |
| 2. Rotația activului total (viteza de rotație în zile) | = Cifra de afaceri / Active totale = 360 / Rotația activului total |
| 3. Durata medie de recuperare a creanțelor (viteza de rotație în zile) | = Cifra de afaceri / Media creanțelor totale = 360 / Durata medie de recuperare a creanțelor |
| IV. Indicatori de rentabilitate | |
| 1. Rata rentabilității economice | = Profit brut / Capital permanent |
| 2. Rata rentabilității financiare | = Profit net / Capital propriu |
| 3. Rata rentabilității resurselor consumate | = Profit net / Cheltuieli totale |
| 4. Punct critic al rentabilității | = Cheltuieli totale fixe / [1 - Cheltuieli variabile totale / Cheltuieli fixe totale + Cheltuieli variabile totale] |
| 5. Nivelul cifrei de afaceri aferent unui profit minim | = (Cheltuieli fixe totale + profit minim aferent unui anumit volum al cifrei de afaceri) / (1 - Ponderea cheltuielilor variabile în cheltuieli totale) |
| V. Indicatori ai fondului de rulment | |
| 1. Fondul de rulment total | = Total active - Active imobilizate |
| 2. Fondul de rulment permanent | = Capital propriu total + Împrumuturi și |

| | |
|---|---|
| | Total active immobilizate |
| 3. Fondul de rulment propriu | = Capital propriu total - Total active immobilizate |
| 4. Necesar de finanțat | = Fond de rulment permanent + Plăți restante – Fond de rulment propriu + pierderi neacoperite din exercițiile financiare anterioare |
| 5. Gradul de acoperire al activelor circulante cu capital propriu (se exprimă procentual) | = Fond de rulment propriu / Fond de rulment total |
| 6. Necesarul de fond de rulment | = Stocuri + Creanțe + Active de regularizare – Datorii curente – Pasive de regularizare |
| 7. Fondul de rulment net global | = Capital permanent – Active immobilizate |
| 8. Trezoreria netă | = Fond de rulment net global – Necesarul de fond de rulment |
| 9. Fluxul de lichidități (cash-flow) | |

În prezent, S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. va apela la această metodă deoarece pe această cale se reușește să se asigure o strânsă legătură între profit, activitatea de prestări servicii / executări de lucrări și organizarea managerială.

Metoda se bazează pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice și, în special, pe centrele de profit și departamente.

De regulă, un buget include o sumă de indicatori sintetici contabili financiari, la care se atașează schemele de fundamentare necesare. În conceperea lui, bugetul va fi sistematizat pe responsabilități și pe activități sau programe.

1.4.2. Managementul prin obiective, fundamentat încă din 1954 de Peter Drucker, permite creșterea performanțelor organizaționale prin asigurarea unui grad ridicat de implicare a managerilor și subordonaților de la fiecare nivel organizațional. Esența acestui tip de management este dată de modalitatea de aplicare, care începe cu stabilirea obiectivelor și continuă cu planificarea, controlul și evaluarea performanțelor.

Managementul prin obiective creează legătura între gândirea strategică a leadership-ului și implementarea strategiei prin intermediul nivelurilor următoare de management. Astfel, responsabilitatea față de obiective este translatată de la nivel de organizație la nivel de individ. De altfel, este esențial ca membrii organizației să aibă o abordare unitară asupra obiectivelor acesteia. Pentru aceasta, este necesar ca managerii să definească clar obiectivele și sistemul de evaluare a rezultatelor, să le facă cunoscute echipei, să organizeze și să motiveze subordonații pentru a genera implicare, să ofere și să primească feed-back continuu, să monitorizeze rezultatele parțiale, să evalueze performanța și să asigure condițiile pentru dezvoltarea lor și a membrilor echipei.

Aplicarea acestui sistem de management face ca o parte din capacitatea de decizie (și implicit din responsabilizare) să fie transferată înspre nivelurile de execuție,

astfel încât la toate nivelurile organizației fiecare individ implicat să-și elaboreze, implementeze și optimizeze propriile planuri de activitate, iar toate acestea să permită realizarea obiectivelor generale.

Principalele avantaje ale managementului prin obiective sunt:

- * permite indivizilor să știe ce se așteaptă de la ei și le clarifică rolurile ;
- * permite identificarea problemelor și îi încurajează pe manageri să stabilească planuri de acțiune și date țintă de rezolvare a problemelor ;
- * îmbunătățește comunicarea managerială;
- * crește gradul de motivare;
- * asigură echitate în procesul de evaluare.

În același timp, managementul prin obiective promovează:

- * abilitățile de autocontrol;
- * creativitatea și inițiativa personală;
- * iscusința în rezolvarea rapidă a problemelor și în valorificarea maximă a oportunităților.

Dezavantaje în aplicarea managementului prin obiective:

- * consum ridicat de timp;
- * posibile conflicte între manageri și subalterni;
- * pot apare probleme pe diverse nivele ierarhice;
- * pentru organizațiile puternic ierarhizate relațiile de colaborare pot fi chiar imposibil de stabilit.

Eficiența managementului prin obiective depinde într-o foarte mare măsură de modul de stabilire a obiectivelor, respectiv:

- * obiectivele trebuie să fie precise și măsurabile;
- * în declararea obiectivelor trebuie inclus elementul temporal;
- * obiectivele trebuie să fie clare și lipsite de ambiguități;
- * toate obiectivele trebuie să fie orientate spre rezultat;
- * trebuie să existe acord între politicile organizației și obiectivele stabilite.

Odată stabilite obiectivele urmează realizarea lor, astfel:

- * stabilirea principalelor activități menite să sprijine obiectivele;
- * clarificarea rolurilor și a legăturilor și desemnarea principalelor responsabilități pentru fiecare acțiune;
- * estimarea termenelor pentru realizarea fiecărei activități principale și a activităților secundare;
- * identificarea resurselor necesare pentru îndeplinirea fiecărei activități;
- * verificarea termenelor limită și modificarea planului de acțiune, în așa fel încât să existe suficientă flexibilitate pentru eventualele modificări.

O componentă importantă a managementului prin obiective se referă la control și la autocontrol, monitorizându-se progresele și luându-se măsuri de corecție dacă este necesar. De asemenea, o atenție deosebită se acordă procesului de revizuire periodică a performanțelor, practicienii recomandând întâlniri între Directorul general și fiecare subaltern al său la intervale de trei, șase sau nouă luni, întâlniri în cadrul cărora managerii au ocazia de a acorda feed-back.

Pentru ca feedback-ul să aibă un impact pozitiv, este nevoie să se analizeze periodic modul în care sarcinile sau obiectivele au fost îndeplinite. Aceste întâlniri au influență directă asupra promovărilor, primelor, stabilirii necesităților de instruire, oferirii de beneficii sau luării de măsuri disciplinare.

sa fie implicați efectiv în stabilirea obiectivelor. De asemenea, managerii trebuie instruiți în legătură cu principiile și procesele managementului prin obiective, precum și cu abilitățile necesare pentru asigurarea succesului implementării.

Aceasta metoda se bazează pe determinarea riguroasă a obiectivelor societății, de la Directorul general până la nivelul executanților, care participă nemijlocit la stabilirea lor. Metoda mai are în vedere corelarea strânsă a recompenselor și a sancțiunilor cu nivelul realizării obiectivelor stabilite. De asemenea, metoda se bazează pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice și, în special, pe centrele de profit.

În concluzie, *sistemul de conducere prin obiective* este o metoda folosită și bazată pe ”determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul executanților, pe corelarea strânsă a recompenselor și, respectiv, a sancțiunilor, cu nivelul realizării obiectivelor precum și pe individualizarea bugetelor de cheltuieli pe principalele subdiviziuni organizatorice și, în special, pe centre de profit.”

CAPITOLUL II. PLANUL DE MANAGEMENT AL DIRECTORULUI GENERAL-instrument principal de conducere al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.

Planul de management este instrumentul principal de conducere al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. pe perioada mandatului de 3 ani al Directorului General, respectiv 2018-2021, și are la bază viziunea și strategia managerială a acestuia asupra perspectivelor de evoluție ale S.C. AEROPORTUL ARAD S.A .

La elaborarea Planului de management s-a avut în vedere strategia de dezvoltare stabilită prin Planul de administrare, care reflectă politica generală a Consiliului de Administrație, și anume aceea de a consolida poziția de lider a S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. din județul Arad și de a continua să fie un factor de stabilitate pentru angajații săi, pentru familiile acestora, și totodată pentru cetățenii din județul Arad și aria de captare, respectiv pasagerii care beneficiază de serviciile oferite de S.C. AEROPORTUL ARAD S.A .

Direcțiile de dezvoltare ale S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., definite și susținute prin obiectivele și criteriile de performanță ale Directorului General, urmărind strategia elaborată de către Consiliul de Administrație prin Planul de Administrare, au la bază principiile guvernantei corporative, care statuează o atitudine responsabilă, profesionistă și etică a societății în raport cu principalii săi beneficiari, autoritățile locale, autoritățile de reglementare, organismele de control, angajații etc.

Directorul General, ca de altfel și membrii Consiliului de Administrație, intenționează ca, pe durata mandatului său, S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. să fie tratată de către toți partenerii Societății din mediul economic și social ca o organizație profesionistă, competitivă și aliniată din punct de vedere al practicilor manageriale la cerințele și standardele de calitate ale Uniunii Europene.

Având în vedere scopurile menționate anterior, Planul de Management devine, alături de Planul de Administrare, principalul document strategic și de conducere al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. care cuprinde atât principiile directoare privind administrarea companiei în intervalul 2018-2021, cât și obiectivele fundamentale, criteriile de performanță și prioritățile strategice pe aceasta perioadă.

2.1. SCURTĂ PREZENTARE A SOCIETĂȚII COMERCIALE AEROPORTUL ARAD S.A.

Situat în partea de vest a municipiului Arad, Aeroportul Arad este prima poartă aeriană în partea de vest a țării, deservind transportul de pasageri și marfă în trafic intern și internațional. Aeroportul are o poziție geografică foarte bună, fiind situat pe Coridorul IV pan-european, la intersecția principalelor rute auto și feroviare ale țării și într-o zonă economică în plină dezvoltare. Aeroportul este situat foarte aproape de Municipiul Arad, la o distanță de numai 4 km de centrul acestuia, ceea ce facilitează transferul și diminuează costurile legate de transport, în imediata apropiere a autostrăzii A1 LUGOJ - TIMIȘOARA - NĂDLAC.

Situația infrastructurii aeroportuare:

- A. Infrastructura aeroportuară este una dintre cele mai bune din țară și se compune din:
- pistă de decolare / aterizare pe direcția 27 la aterizare 1.820 x 45 m, la decolare 2.000 x 45 m betonată, 41PCN iar pe direcția 09 pentru aterizare 2.000 m iar pentru decolare 1.820 m;
 - căi de rulare la pistă: A=340m, D=2000 și lățime de 18 m, în prezent închise tehnic;
 - platforma 1 - 12.000mp;
 - platforma 2 - 16.000 mp;
 - terminal de pasageri T1 (sosiri) - 1200 mp;
 - terminal de pasageri T2 (plecări) - 4.500 mp;
 - terminal CARGO T3 - 700 mp;
 - parcări auto - 200 locuri;
 - sistem de balizaj modern cu 5 trepte de intensitate, configurat pentru categoria a 2-a de operare, pe direcția 27;
 - sistem energetic cu dublă alimentare și cu sistem de intervenție la 1 secundă în caz de avarie;
 - sistem de încălzire propriu;
 - sisteme de comunicații conforme cu reglementările aeronautice actuale;
 - sisteme de asigurare a securității aeroportuare;
- B. Aeroportul Arad dispune în prezent de o suprafață de teren de 5,6 ha teren în proprietate și de 157 ha de teren, aflat în proprietatea Consiliului Județean Arad. Aeroportul utilizează acest teren precum și infrastructura aflată pe acesta în baza contractului de concesiune nr. 7400 / 02.12.1998 cu actele adiționale ulterioare.
- C. Aeroportul deține următoarele echipamente bine menținute și funcționale pentru handling la sol cât și echipamente pentru iarnă:

| Echipament | Cantitate |
|-------------------------------|--------------------|
| Tractor bagaje | 2 (TLD și U445) |
| Încărcător marfă | 1 |
| UNIMOG | 2 |
| Tractoare cu lamă | 2 |
| Autobuz de pasageri | 1 |
| Airstarter | 1 |
| Scări aeronave | 4 |
| Bandă bagaje(TLD, SOVAM) | 2 |
| Ground power unit (generator) | 2 fixe și 2 mobile |
| Vidaniă | 1 |
| Degivror | 1 |

și sunt funcționale. Terminatele cat și spațiul disponibil pe platforma de imbarcare / debarcare / parcare (apron) și capacitatea pistelor în general corespund cerințelor actuale de trafic. Același lucru este valabil și pentru echipamentele de servicii la sol.

La nivelul dotărilor existente, Aeroportul Arad nu are oportunități de creștere a capacității de trafic fără efectuarea de investiții în infrastructura sa.

Dezvoltarea Aeroportului Arad este condiționată în rezolvarea ei, de prelungirea cu 350 m a pistei actuale, care să permită exploatarea aeroportului la nivelul preconizat, în condiții de siguranță specifice transporturilor aeriene de pasageri și marfă.

2. 2. CONSIDERAȚII GENERALE ASUPRA ACTIVITĂȚII S.C. AEROPORTUL ARAD S.A

S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. s-a constituit prin reorganizarea R.A. AEROPORTUL ARAD, conform Hotărârii nr. 48 / 1998 a Consiliului Județean Arad.

Capitalul social al societății este în valoare totală de 14.167.820 lei și aparține acționarilor după cum urmează:

Consiliul Județean Arad, deține 99,9193%, respectiv 14.156.390 lei;

Acționari, persoane fizice (angajații aeroportului) dețin 0,0533 %, respectiv 7.550 lei,

SC Carpatair SA deține 0,0106 % respectiv 1.500 lei;

Consiliul Local Curtici deține 0,0168%, respectiv 2.380 lei.

Aeroportul Arad are ca obiect principal de activitate din codul CAEN 522 - ACTIVITATI ANEXE PENTRU TRANSPORTURI și ca activitate principală 5223 - Activități de servicii anexe transporturilor aeriene, care implică efectuarea de prestații, servicii de exploatare, întreținere, reparare, dezvoltare și modernizare a bunurilor din patrimoniul său, aflate în proprietate sau concesiune, în vederea asigurării condițiilor pentru aterizarea – decolarea și manevrarea la sol a aeronavelor în trafic intern și internațional, asigurarea serviciilor aeroportuare pentru traficul de persoane, mărfuri și poștă, precum și servicii de interes public.

Încredințarea obligației de serviciu public pentru S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.

Prin Hotărârea C.J. Arad nr.14/2014 i s-a încredințat Aeroportului Arad serviciu de interes economic general (SIEG) pana la 31.12.2019.

Pentru ducerea la îndeplinire a obligației de serviciu public S.C. Aeroportul Arad S.A. are dreptul la primirea unei compensații.

Valoare compensației nu poate depăși ceea ce este necesar pentru acoperirea costurilor efectuate pentru îndeplinirea obligației de serviciu public, ținând seama de veniturile realizate și de un profit rezonabil pentru îndeplinirea obligației respective, așa cum este acesta definit în Decizia Comisiei 2012/21/UE din 20 decembrie 2011, privind aplicarea articolului 106 alineatul (2) din Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene în cazul ajutoarelor de stat sub formă de compensații pentru obligația de serviciu public acordate anumitor întreprinderi cărora le-a fost încredințată prestarea unui serviciu de interes economic general.

Cuantumul compensației pentru ducerea la îndeplinire a obligației de serviciu public va fi stabilit anual, urmând ca la încheierea fiecărui exercițiu financiar să se facă regularizarea acestuia pentru a se evita supracompensarea.

Acordarea compensației se va face pe baza unei fundamentări a nivelului cheltuielilor necesare pentru buna desfășurare a serviciului de interes economic general.

Informațiile privind compensațiile vor fi păstrate cel puțin 10 ani de la data acordării.

Pe perioada cât beneficiază de compensare pentru îndeplinirea obligației de serviciu public, Aeroportul Arad va reflecta în mod separat în evidențele contabile interne ale societății costurile și veniturile legate de activitățile aferente serviciului de interes economic general, precum și pe cele legate de alte activități și servicii, împreună cu parametrii de alocare a acestora.

Pe perioada cât Aeroportul Arad beneficiază de compensație pentru ducerea la îndeplinire a obligației de serviciu public, tarifele aeroportuare se aprobă de către Consiliul Județean Arad și se aplică în mod transparent și nediscriminatoriu tuturor utilizatorilor infrastructurii aeroportuare.

Sursele de finanțare se asigură din venituri proprii și în completare prin transferuri de la bugetul Consiliului Județean Arad și de la bugetul de stat.

Conform actului constitutiv, Aeroportul Arad este administrat de un Consiliu de administrație format din șapte membri. În prezent Consiliul de Administrație este compus doar din 6 membrii, respectiv BOT DENIS CRISTIAN, LIPOVAN GABRIELA, MOLDOVAN ZEINA, PAL NORBERT- ERVIN, TRIPON FLORIN și VASII VASILE, fiind aprobată declanșarea procedurii pentru selecția celui de-al șaptelea membru. Mai multe informații despre membrii Consiliului de Administrație al Aeroportului Arad sunt disponibile pe pagina noastră de Internet la adresa: <http://www.aeroportularad.ro>.

Asigurarea activităților la standardele de securitate și siguranță aplicabile în vigoare, 24 de ore din 24, reprezintă obligație de serviciu public a S.C. Aeroportul Arad S.A.

2.3. VIZIUNEA ȘI MISIUNEA SOCIETĂȚII

VIZIUNE – Mai aproape de pasageri! Societatea AEROPORTUL ARAD S.A. își propune să devină o societate aproape de nevoile pasagerilor. Ne dorim să oferim pasagerilor noștri servicii de calitate, la un preț accesibil, în condiții de siguranță și de confort, sporite.

Principalul scop al societății este de a urca în topul leaderi-lor privind calitatea în realizarea transportului aerian de pasageri și mărfuri.

MISIUNE - Societatea are următoarea misiune declarată: Calitate. Responsabilitate. Respect.

Calitate- satisfacerea nevoilor pasagerilor noștri la un standard ridicat reprezintă cel mai important deziderat. Ne dorim să oferim pasagerilor noștri servicii de cea mai înaltă calitate, pentru că ei sunt cei mai importanți pentru noi. Ne interesează toate observațiile și nemulțumirile pe care le au pentru a reuși să îmbunătățim serviciile prestate.

Responsabilitate – Ne dorim să arătăm pasagerilor un respect și o responsabilitate, sporite.

Respect – respectul față de pasager este cel mai important aspect al activității unei societăți care se respectă. Ne dorim să îmbunătățim permanent modul de comunicare al angajaților noștri astfel încât pasagerul să fie mulțumit.

2.4. CADRUL LEGAL DE REGLEMENTARE A ACTIVITĂȚII SOCIETĂȚII.

elaborat în spiritul practicienilor și principilor guvernantei corporative, reglementate prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011, *actualizată prin Legea nr. 111 / 2016 și Hotărârea nr. 722 / 2016*, în scopul de a optimiza procesele și relațiile manageriale precum și pe cele de administrare, constituite la nivelul societății. În același timp, Planul de Management al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. se pliază în totalitate pe legislația aplicabilă societăților comerciale din România precum și cu alte acte normative, respectiv:

- Codul Aerian;
- Legea nr. 31 / 1990 privind societățile comerciale, actualizată;
- REGULAMENTUL (UE) NR. 139/2014 AL COMISIEI din 12 februarie 2014 de stabilire a cerințelor tehnice și a procedurilor administrative referitoare la aerodromuri în temeiul Regulamentului (CE) nr. 216/2008 al Parlamentului European și al Consiliului;
- Hotărârea nr. 48 / 1998 a Consiliului Județean Arad privind înființarea S.C. Aeroportul Arad S.A.
- Hotărârea nr. 143 / 12.05.2017 a Consiliului Județean Arad privind acordarea unui mandat special reprezentanților județului Arad în Adunarea Generală a Acționarilor la S.C. Aeroportul Arad S.A.
- Hotărârea A.G.A. nr. 50 / 15.05.2017 privind numirea membrilor Consiliului de administrație al S.C. Aeroportul Arad SA;
- Hotărârea A.G.A. nr. 51 / 15.05.2017 privind aprobarea contractului cadru de administrare al Consiliului de Administrație.
- Hotărârea nr. 214 / 2011 a Consiliului Județean Arad privind încredințarea serviciului de interes economic general către S.C. Aeroportul Arad S.A.
- Actul constitutiv al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., actualizat și aprobat la zi;
- Legea nr. 448/2006, republicată în anul 2008 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap;
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.

2.5. PRINCIPIILE DIRECTOARE PRIVIND MANAGEMENTUL LA S. AEROPORTUL ARAD S.A.

Managementul S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. pe perioada mandatului Directorului General, respectiv 2018-2021, va viza, pe de-o parte, continuarea demersurilor de modernizare și utilarea societății în vederea furnizării unor servicii de calitate superioară pentru pasageri, respectiv a unor condiții de muncă adecvate pentru angajații societății, iar pe de altă parte, armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (OECD) și cu Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice.

În continuare vor fi prezentate o serie de principii și direcții strategice de acțiune, corelate cu Strategia de Dezvoltare a Societății și cu Planul de Administrare al membrilor Consiliului de Administrație, prin care se va asigura integrarea instrumentarului managerial, specific guvernantei corporative în practicile manageriale curente la nivelul societății.

Relația cu beneficiarii va avea la bază următoarele linii directoare:

- Sporirea calității serviciilor prestate - pe de-o parte se va realiza o îmbunătățire calitativă a serviciilor prestate ca urmare a unor investiții (utilaje, mașini, etc.) și a modernizării spațiilor existente, iar pe de altă parte se va realiza o monitorizare atentă a modului de interacțiune a angajaților cu pasagerii, în vederea sancționării comportamentelor care dăunează imaginii organizației;

- Transparentizarea fluxurilor comunicaționale - se va stabili un interval de timp al personalului cu funcții de conducere care va trebui să primească pasagerii și alte categorii de persoane în audiență;

- Soluționarea promptă a reclamațiilor - îmbunătățirea interacțiunii cu orice persoană cu care vin în contact angajații, utilizând sistemul de evaluare pentru angajații care depun eforturi în direcția îmbunătățirii relației cu pasagerii;

- Confidențialitate –cu privire la datele cu caracter personal al pasagerilor;

- Performanță – pornind de la sistemul de evaluare a performanțelor personalului societății pentru posturile care presupun interacțiunea cu pasagerii;

Relația cu administratorii va avea la bază următoarele linii directoare:

- Transparență și comunicare - semestrial va fi înaintat Consiliului de Administrație un raport de activitate al Directorului General, prin intermediul căruia se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin planul de management, vor fi prezentate principalele decizii strategice adoptate la nivelul societății și va fi înaintat un plan de acțiune sintetic cu obiectivele din planul de management ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare;

- Management participativ – deciziile strategice ce cad în sarcina directorului general vor fi adoptate cu avizul consultativ al Consiliului de Administrație, instituindu-se astfel la nivelul societății o manieră de lucru modernă, colaborativă;

- Implicare activă – acționarii vor fi consultați cu privire la schemele de compensare practicate în cazul disponibilizărilor sau în cazul situațiilor prevăzute de lege.

Relația cu angajații va avea la bază următoarele linii directoare:

- Stabilitate și motivare – angajații vor fi motivați în mod pozitiv să desfășoare o activitate de calitate, va fi menținut un climat organizațional favorabil performanței, și vor fi acordate stimulente extrasalariale de care vor beneficia în viitor angajații societății;

- Consolidarea spiritului de echipă – vor fi încurajate activitățile de echipă, atât în cadrul societății, cât și în afara acesteia;

- Armonizarea intereselor – vor fi organizate întâlniri lunare între administratori și liderii de sindicat, în vederea apropierei managementului de execuție și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de către angajați.

Relația generală cu părțile interesate va avea la bază următoarele linii directoare:

- Acces direct la informație – societatea va furniza tuturor părților interesate informații de interes general complete și corecte cu privire la situația financiară și rezultatele economice ale societății, cu privire la obiectivele de dezvoltare ale societății și la strategia acesteia, la mecanismele democratice în baza cărora sunt adoptate deciziile, nivelurile și politica salarială a personalului de conducere, precum și la orice alte informații de interes public .

- Corectitudine – societatea va fi supusă anual unui audit financiar extern, independent și obiectiv, care să confirme veridicitatea situației economice și financiare a societății;

personalului companiei, astfel încât ambele să respecte și să promoveze guvernarea corporativă să se realizeze rapid și complet.

CAPITOLUL III. VIZIUNE ȘI PRINCIPII GENERALE DE MANAGEMENT. OBIECTIVE FUNDAMENTALE ȘI PRIORITĂȚI STRATEGICE. INDICATORI ȘI CRITERII DE PERFORMANȚĂ

Redam, încă de la începutul prezentei lucrări, obiectivele și prioritățile strategice din Planul de administrare al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., stabilite de către Consiliul de Administrație și aprobate de către Adunarea Generală a Acționarilor, deoarece ele au un caracter obligatoriu pentru întreaga politică de management a directorului general și, bineînțeles, a salariaților întregii societăți, pe care o vom detalia, cuantifica și implementa pe fiecare componentă organizatorică în cei 3 ani de mandat.

3.1. Viziune și principii generale de management

Prezentul Plan de Management va avea în vedere respectarea obiectivelor și priorităților stabilite de către Consiliul de Administrație, care vizează consolidarea viziunii S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. asupra activității de bază pe care o desfășoară .

"Ne bazăm pe respectarea tradițiilor, promovând în același timp valorile civilizației moderne. Este ecuația simplă a respectului față de pasager, față de mediul înconjurător și față de noi înșine".

Capacitatea de a gândi strategic este o calitate indispensabilă unui adevărat manager (lider).

Cele 6 elemente esențiale ale gândirii strategice sunt:

1. Anticiparea

Majoritatea liderilor se concentrează asupra evenimentelor imediat următoare, acestora lipsindu-le deseori "viziunea periferică". Acest lucru are un efect negativ asupra societății, deoarece le permite competitorilor să detecteze mai ușor cursul viitor al evenimentelor.

Pentru a anticipa corect evenimentele viitoare, un lider trebuie:

- să privească dincolo de granițele proprii societăți;
- să caute în mod permanent noi informații din domeniul aviației civile;

2. Gândirea critică

Gândirea critică implică punerea la îndoială a tuturor informațiilor cunoscute. Pentru a putea gândi în mod critic, un lider trebuie:

- să reformuleze problemele pentru a ajunge la cauzele reale ale acestora;
- să pună la îndoială convingerile și mentalitățile curente, inclusiv pe cele personale;
- să descopere manipulările și ipocriziile din deciziile organizaționale;

3. Interpretarea

Un lider cu gândire strategică nu ia decizii pripite. Acesta sintetizează informațiile primite din surse multiple și își creează propriul punct de vedere. Pentru a ajunge la aceasta performanță, acesta trebuie:

- să caute tipare în surse multiple de informații și să își încurajeze angajații să facă la fel;

- să pună la îndoială prezumțiile și să testeze mai multe ipoteze simultan;

4. Luarea deciziilor

Pentru a lua deciziile bune, un lider trebuie:

- să învețe cum să pună în balană calitatea, rigoarea, viteza de reacție și agilitatea;
- să adopte o poziție, chiar dacă dispune de informații incomplete sau primește

feedback-uri diferite;

5. Punerea de acord

Aprobările unanime sunt rare. Din acest motiv, un lider strategic trebuie să cultive dialogul, să pună bazele încrederii reciproce și să știe cum să atragă parteneri cheie. Pentru a reuși toate aceste lucruri, acesta trebuie:

- să înțeleagă planurile ascunse ale partenerilor;
- să aducă în discuție chestiunile dificile, chiar dacă este neplăcut;
- să evalueze toleranța la risc și să ofere sprijinul necesar;

6. Învățarea

Pe măsură ce societatea crește, feedback-ul sincer este din ce în ce mai greu de obținut. Având în vedere că acesta este un element esențial al oricărei societăți, un lider strategic trebuie:

- să încurajeze și să exemplifice exprimarea sinceră;
- să schimbe rapid direcția, imediat ce își dă seama că aceasta este greșită;
- să învețe atât din experiențele reușite, cât și din cele nereușite.

Viziunea de management aferentă Planului de Administrare, este focalizată pe respectarea unor principii fundamentale de management corporativ, premisă a maximizării eficienței și eficacității S.C AEROPORTUL ARAD S.A., pentru perioada 2018-2021:

* Principiul managementului participativ – Este necesară crearea și menținerea, la nivel formal sau informal, a organismelor de management participativ în cadrul S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. anume:

- *proliferarea și permanentizarea, cu frecvență regulată (săptămânală sau bi-lunară) a ședințelor de tip board de management*, cu participarea managementului de nivel superior (directori și șefi de departamente), precum și a unor invitați din partea managementului de nivel mediu (șefi ai compartimentelor funcționale și de producție);

- *reglementarea relațiilor cu stakeholderii* prin implementarea principiilor guvernantei corporative, reglementate prin O.U.G. nr. 109 din 30 noiembrie 2011;

- *consultarea salariaților folosind chestionare de feedback*, cu privire la principalele decizii cu impact în zona de resurse umane.

* Principiul supremației obiectivelor - *corespunzător ierarhiei și a obiectivelor stabilite este nevoie să se stabilească ierarhia și dimensiunile subdiviziunilor organizatorice, ceea ce duce la concentrarea principalelor resurse umane din societate în sectoarele de muncă cele mai importante.*

Acest principiu va fi implementat, în baza prezentului Plan de Administrare, prin 2 categorii de acțiuni:

- *Formalizarea sistemului categorial de obiective organizaționale* prin introducerea unui set de documente previzionale, care va include cel puțin următoarele: Strategia globală de dezvoltare; Planul de administrare al Societății; Planul de management al Societății; Strategii de dezvoltare la nivelul entităților funcționale cheie (resurse umane, informatizare, investiții etc.).

mijloc de monitorizare și control al gradului de realizare a obiectivelor, prin utilizarea pe scară largă a indicatorilor cheie de performanță.

* Principiul apropierii managementului de execuție – *reducerea numărului de niveluri ierarhice la minim*. Principiul va fi implementat prin reorganizarea structurală care va conduce la optimizarea numărului de niveluri ierarhice, în raport cu obiectivul de activitate al societății și cu elementele de cultură organizațională ce o caracterizează.

De asemenea, ponderile medii ierarhice la nivelul fiecărui compartiment funcțional sunt actualmente bine echilibrate.

* Principiul permanenței managementului - *pentru fiecare post de conducere trebuie să fie prevăzută o persoană care să poată înlocui oricând titularul său*. Planul de Administrare prevede operaționalizarea principiului prin cel puțin 3 măsuri în sfera resurselor umane:

- *Generalizarea sistemului de evaluare a performanțelor* la nivelul tuturor verigilor organizatorice și posturilor din cadrul societății, măsură care va permite o evaluare pertinentă a personalului și implicit o identificare a angajaților cu potențial de a suplini posturile de conducere.

- *Elaborarea și actualizarea permanentă a strategiei de dezvoltare a resurselor umane*, în corelare cu obiectivele strategice ale organizației, care va include o componentă privind planificarea succesorală.

- *Operaționalizarea de planuri de carieră* pentru pozițiile din organizație care sunt considerate de importanță strategică.

3.2. Obiective fundamentale ale managementului societății pe perioada de mandat de 3 ani a Directorului General

Orizontul 2018-2021 urmărește continuarea liniei de dezvoltare a societății prin consolidarea obiectivelor strategice pe care S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. și le-a asumat în ultimii ani, reflectând atât valorile societății, cât și țintele generale de performanță economică, după cum urmează:

1. Exploatarea optimă a activității de transport de pasageri și CARGO, construcții, reparații și întreținere clădiri existente;

2. Monitorizarea permanentă a costurilor de operare și reducerea acestora folosind inovația aplicată;

3. Obținerea unei marje optimale de profit, care să permită atât dezvoltarea în continuare a societății, cât și rambursarea creditelor și stimularea personalului;

4. Modernizarea spațiilor de lucru existente;

5. Dezvoltarea resurselor umane prin instruirea permanentă și evaluarea atentă a angajaților;

6. Aplicarea politicilor de management durabil pentru monitorizarea resurselor și evaluarea riscurilor de mediu;

7. Elaborarea și implementarea politicilor de responsabilitate socială;

8. Asigurarea securității și sănătății angajaților S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.

În vederea realizării obiectivelor strategice menționate în paragraful anterior, care au un caracter generic, Planul de Administrare al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. pentru perioada mandatului 2018-2021 prevede o serie de *obiective strategice prezentate sub formă de ținte de performanță*, exprimate cantitativ, pe baza obligațiilor asumate prin Contractul de mandat încheiat de reprezentanții Consiliului Județean în

A.G.A. ai S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. cu membrii Consiliului de Administrație, respective de contractual de mandate încheiat de Consiliul de Administrație cu Directorul General al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A, și implicit în Planul de Management al acestuia.

Această a doua categorie de obiective strategice include:

1. Reducerea parțială / integrală a pierderilor existente;
2. Asigurarea unei lichidități curente supraunitare;
3. Asigurarea unei creșteri a clienților deserviți;
4. Asigurarea unei creșteri a profitului pentru perioada 2018 – 2021;
5. Realizarea unei scăderi a costurilor de exploatare;
6. Asigurarea unei creșteri a productivității fizice a muncii;
7. Reducerea cheltuielilor administrative;

Planul de Management al Directorului General al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. va fi documentul care va detalia ansamblul *obiectivelor strategice constituite pentru perioada 2018-2021*, defalcate la nivelul claselor funcționale principale de activități desfășurate de S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., respectiv: resurse umane, financiar-contabilitate, reparații și întreținere clădiri.

Scopul este elaborarea unei strategii de piață care să se bazeze pe definirea rolului AEROPORTULUI ARAD de a se detașa de aeroporturile din zonă prin abordarea unor politici comerciale coerente în raport cu eforturile făcute pentru dezvoltarea sa cât și cu situația traficului din zonă.

Principalul obiectiv al Aeroportului Arad rămâne atragerea de noi operatori aerieni low cost și mărirea frecvențelor de operare pentru cursele regulate de pasageri precum și deschiderea de noi rute internaționale și interne (în special cu Italia, Spania și UK).

Consider că obiectivele care vor aduce creșterea numărului de pasageri și implicit creșterea veniturilor, ar fi:

- Asigurarea serviciilor aeroportuare la nivelul de securitate și siguranță cerute de reglementările aeronautice aplicabile în vederea îndeplinirii serviciului de interes public acordat de Consiliul Județean Arad.
- Asigurarea serviciilor aeroportuare în siguranță pentru toți operatorii aerieni, clienți, așa cum este stabilit în HCJ Arad nr.214/2011, cu încasarea compensației pentru serviciul public prestat.
- Creșterea gradului de autofinanțare a societății prin:
 - atingerea unui număr de 6.500 pasageri în 2017, urmând ca până în 2021 numărul acestora să crească la 16.000 pasageri / an;
 - creșterea veniturilor din taxe de operare concomitent cu menținerea acestor taxe la un nivel atractiv pentru companiile aeriene;
 - creșterea veniturilor din activități non-aeronautice;
 - creșterea veniturilor din activitatea de handling;
 - scăderea cheltuielilor de exploatare;
- Elaborarea unei strategii de marketing în vederea atragerii companiilor aeriene naționale și europene cu flotă compatibilă cu infrastructura aeroportuară prin:
 - promovarea municipiului și județului Arad din punct de vedere economic și turistic în cooperare cu companiile aeriene potențiale clienți;

vizant, în primul rând, companiile DEUT AIR, KLM AIR, ADRIA, CORENDON și ATLASS JET;

- realizarea unui parteneriat cu organizațiile de turism pentru participări comune la promovarea destinației Arad;
- mobilizarea unor factori externi generatori de trafic spre Arad;
- găsirea unor soluții de operare a unor curse care să reflecte cerințele populației din arealul deservit de către Aeroportul Arad;
- diversificarea activităților non-aeronautice aducătoare de venituri.
- Ca etape luate în calcul se enumără:
 - demararea unor acțiuni de contactare și atragere a unor companii aeriene prin prezentarea de către directorul general a facilităților ce pot fi oferite prin contract în urma dării în folosință a terminalului T2;
 - inițierea împreună cu Consiliul Județean Arad și cu primăriile locale a unui plan de marketing legat de dezvoltarea regională, economică și turistică, prin aceasta urmărindu-se creșterea potențialului de pasageri;
 - asigurarea de consultanță pentru construirea și dezvoltarea unor heliporturi în zonele de interes ale județului. Există în acest sens interes din partea unor companii aeriene de a dezvolta acest segment de transport pentru categorii de pasageri interesați atât de afaceri în zonă, cât și turistic, care să cuprindă cât mai multe obiective (Primăriile Moneasa, Sebiș, Ghioroc, Căsoaia, Tauț).

Prognozele din acest material au la bază:

- scrisorile de intenție și corespondențele cu partenerii prezenți pe aeroport și cu viitorii posibili parteneri în domeniul traficului low cost;
- studiile efectuate, conform cărora traficul regional va crește semnificativ după finalizarea proiectului de modernizare al Terminalului T2, precum și dezvoltarea infrastructurii aeroportuare;
 - potențialul turistic al zonei este relativ ridicat și insuficient exploatat în prezent;
 - existența unui număr important de persoane din arealul Aeroportului Arad, care lucrează în Spania, Italia, Anglia sau Germania, care în prezent folosesc transporturi alternative, în lipsa unor curse directe sau de conexiune de pe Aeroportul Arad.
- Dezvoltarea bazei de echipamente de deservire a aeronavelor de pasageri și marșand.
- În vederea asigurării deservirii aeronavelor în conformitate cu standardele I.A.T.A se vor achiziționa echipamente noi și second-hand: ground power unit, scară pasageri, alimentator apă potabilă, vidanță, tractor bagaje, degivrator.
- În vederea asigurării unei optime funcționări a sistemului de check-in pasageri și bagaje se impune achiziționarea unui sistem electronic de check-in care să corespundă standardelor europene.
- Dezvoltarea bazei de echipamente pentru întreținerea infrastructurii aeroportuare
 - achiziționarea de autospecială de curățat zapada cu lamă, perie, suflantă și împrăștiere lichid degivrant de pistă, echipamente performante bioacustice pentru îndepărtat păsările.
- Managementul resurselor umane în vederea creșterii calității serviciilor oferite aeronavelor și pasagerilor
 - Completarea serviciilor aeroportuare cu personal calificat și pregătirea continuă prin cursuri de profil;

- Asigurarea unui cadru intern pentru pregătirea continuă a personalului operațional;
- Înființarea compartimentelor aeroportuare specializate: mentenanță, infrastructură aeroportuară, handlingul pasagerilor, handlingul cargo, asigurarea cu personal calificat și cu resurse financiare.
- Asigurarea securității aeroportuare în vederea prevenirii actelor de intervenție ilicită

Toate aceste componente ale Strategiei de dezvoltare sunt foarte importante dar, în mod deosebit, în acest moment, extinderea pistei cu cel puțin 350 m este de departe cea mai necesară investiție pentru Aeroportul Arad.

Orice companie aeriană, în contextul unei concurențe acerbe de pe piață este interesată în cel mai înalt grad de condițiile de confort și de facilitățile oferite pasagerilor inclusiv în aeroporturi. Decizia de a opera sau nu pe un aeroport se bazează în primul rând pe condițiile de operare în siguranță pentru aeronavă și pe gradul de confort și securitate oferit pasagerilor.

Deloc de neglijat, creșterea activității prin curse regulate și charter ar impulsiona dezvoltarea întregului județ.

Directorul General împreună cu Consiliul de Administrație își propune o implicare majoră, potrivit competențelor legale, prin următoarele soluții propuse:

- practicarea unor tarife care să permită creșterea și diversificarea traficului aerian;
- identificarea unor resurse financiare permanente pentru dezvoltarea infrastructurii;
- creșterea și urmărirea în permanență a disciplinei organizaționale, economice, financiare, în vederea creșterii competitivității;
- investiții în facilități comerciale care să atragă noi operatori aerieni;
- diversificarea și creșterea calității serviciilor oferite pasagerilor și companiilor aeriene;
- asumarea unui rol activ în dezvoltarea economică a Aeroportului și a zonei pe care o deservește.

Pentru îndeplinirea obiectivelor enumerate mai sus, Directorul General, ca și Consiliul de Administrație își propune promovarea potențialului arealului deservit și a serviciilor aeroportuare la nivel național și internațional de asemenea manieră încât acest lucru să devină un factor major în dezvoltarea județului și Aeroportul Arad să devină un pol economic regional.

Ideea fundamentală este încercarea ca prin promovarea oportunităților economice, turistice și culturale ale arealului deservit, precum și a serviciilor aeroportuare oferite, să se obțină într-o primă etapă stabilizarea traficului pe aeroport iar ulterior să se genereze fluxuri de pasageri dinspre noi destinații spre Arad, în speranța ca acestea să devină permanente și Aradul să devină o destinație cunoscută și populară în această zonă.

Pentru punerea în practică a celor mai sus enumerate, Directorul General va întreprinde măsuri pentru:

- aprobarea unei noi organigrame și a unui nou stat de funcții corelate cu noua strategie pentru aeroport;
- actualizarea regulamentului de ordine interioară și a regulamentului de organizare și funcționare;

- specifice aviației civile I.C.A.O., I.A.T.A și E.A.S.A., cum ar fi manualul de aerodrom, plan de acțiune în situația dezastrelor naturale, programul de securitate al aeroportului, proceduri operaționale de sistem, etc.;
- îndeplinirea planului de măsuri corective propus de A.A.C.R.;
 - susținerea măsurilor pentru recertificarea aeroportului;
 - implementarea unor măsuri moderne pentru perfecționarea permanentă a salariaților;
 - menținerea unei bune colaborări cu celelalte forțe: S.R.I., Poliția T.A., Vamă, pentru asigurarea securității operațiunilor aeroportuare, protecției pasagerilor și bagajelor acestora;
 - realizarea unei comunicări eficiente cu pasagerii și participarea activă la rezolvarea problemelor acestora legate de serviciile oferite;
 - îmbunătățirea confortului pasagerilor prin oferirea unui mediu ambiant plăcut și prietenos, prin asigurarea unui confort termic corespunzător, servicii comerciale, servicii de igienă, servicii de informare și publicitate.

Administrarea S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. pe perioada mandatului actualului Director General va viza armonizarea practicilor manageriale și de administrare cu principiile guvernantei corporative elaborate de către Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare și cu O.U.G. 109 / 2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice, actualizată.

Scopul strategiei de administrare este creșterea performanței și competitivității S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.

Practic, Directorul General înțelege că rolul acestuia este să ofere un suport de control și decizie eficient sistemelor de management obținut prin reguli și proceduri care să permită controlul și evaluarea performanței societății.

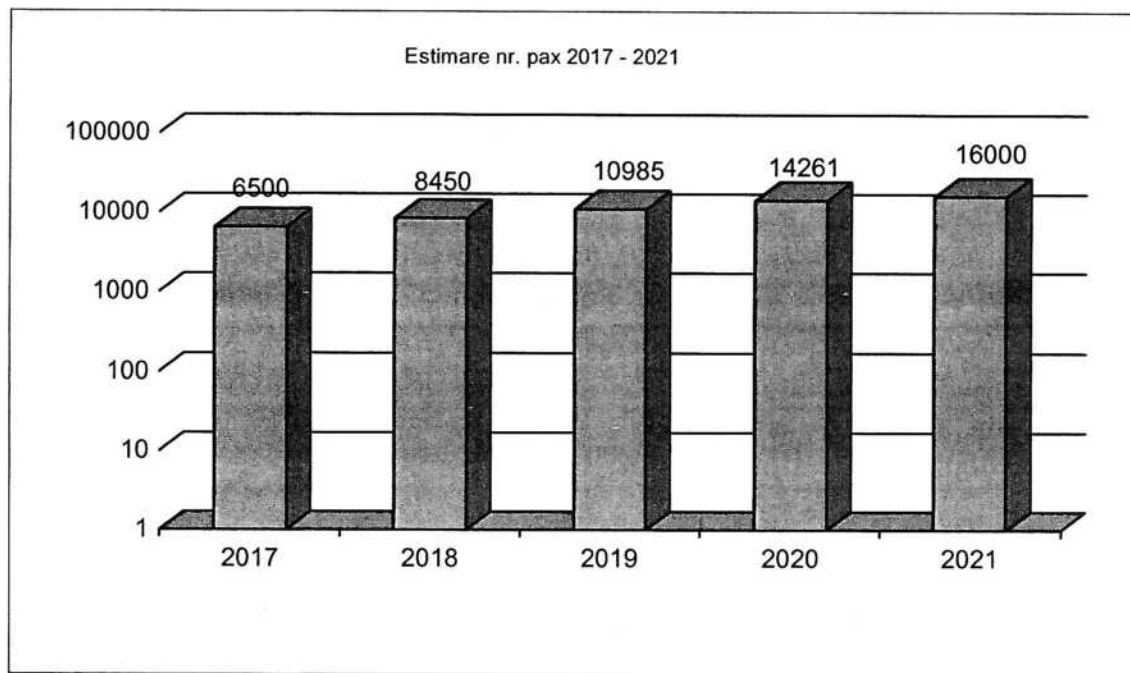
Rolul Directorului General la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. este de a exercita raționamente independente în scopul de a rezolva potențialele conflicte de interese între entitate și alte părți interesate: Autoritatea Tutelară, clienți, furnizori, firme concurente, salariați, creditorii, etc, respectiv de a asigura creșterea transparenței informației privind activitatea întreprinderii publice.

Situația operațională și analiză de trafic:

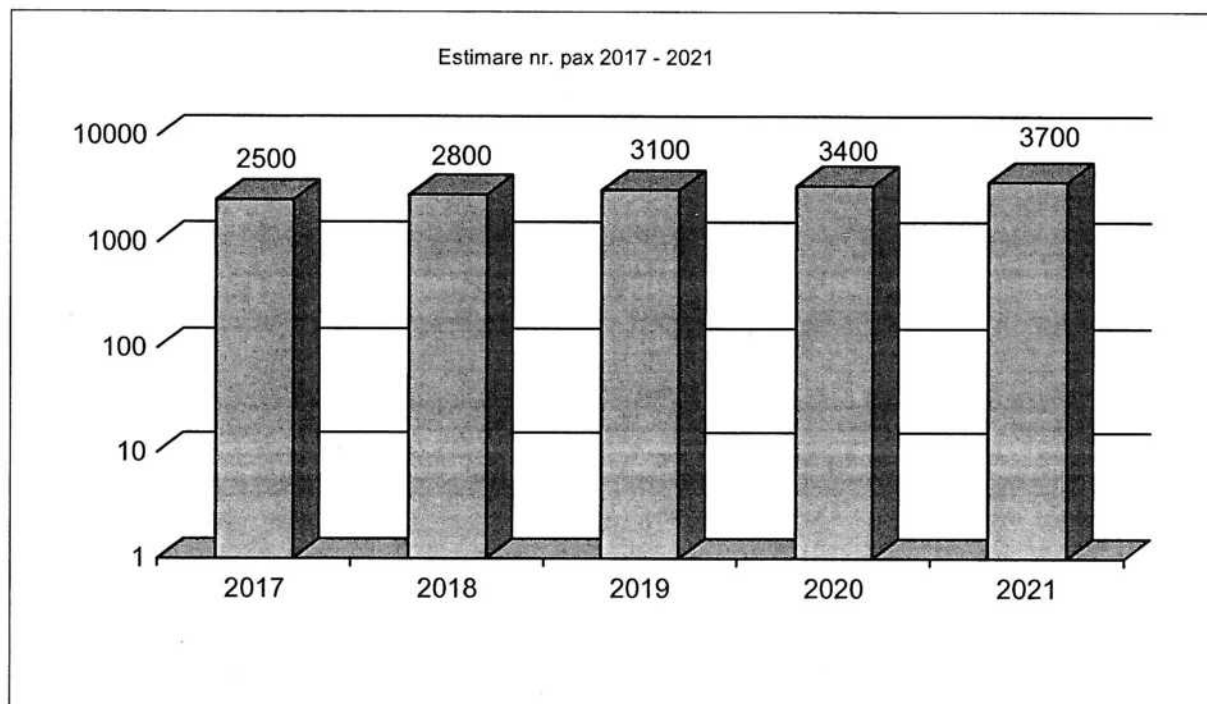
Nivelul redus al traficului aerian pe Aeroportul Arad nu a pus până acum probleme infrastructurii aeroportuare.

Odată cu finalizarea lucrărilor și darea în folosință a Terminalului de pasageri T2, a început operarea zborurilor charter cu destinația Antalya. În acest context se impune achiziționarea unui sistem electronic de operare check-in pentru pasagerii și bagajele.

Estimarea evoluției traficului pe Aeroportul Internațional Arad pentru perioada 2017 - 2021, în ceea ce privește transportul de pasageri, este următoarea:



Pentru aceeași perioadă 2017 - 2021, se estimează următoarea evoluție a mișcărilor de aeronave:



Realizarea obiectivelor strategice asumate prin Planul de Administrare al Consiliului de Administrație, respective al Directorului General al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. va fi susținută de operaționalizarea următoarelor priorități strategice la nivelul orizontului 2018-2021:

1. Implementarea managementului prin obiective și standarde de performanță, ca tehnică principală de management utilizată în S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.;
2. Stabilirea de indicatori de performanță pentru toate verigile organizatorice din cadrul societății și pentru fiecare angajat, în scopul de a monitoriza gradul de realizare a obiectivelor la nivel de compartiment și la nivel de post;

capitale,

4. Promovarea unei culturi organizaționale bazată pe motivarea valorilor și pe stimularea performanțelor, în scopul de a crea un cadru propice unei activități eficiente, economice și eficace;

5. Formarea permanentă a personalului societății, în vederea creșterii nivelului de competență profesională al fiecărui angajat, concomitent cu cultivarea mândriei de a fi angajat al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A.;

6. Inițierea unei campanii de creștere a vizibilității societății în vederea realizării unei imagini publice locale / zonale și naționale favorabilă, care să ducă la creșterea încrederii clienților în calitatea serviciilor societății.

3.3. INDICATORI DE PERFORMANȚĂ

Indicatorii de performanță financiari și non-financiari sunt prevăzuți în anexa nr. 1, care face parte integrantă din prezentul plan de management.

Indicatori nefinanciari si financiari 2017-2021
Consiliul de administratie al SC Aeroportul Arad SA

INDICATORI NEFINANCIARI

| NR. CRT. | DENUMIRE INDICATOR | DESCRIEREA INDICATORULUI | UM | PONDERE | AN REFERINTA 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------|---------------------------|--|-------|---------|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1 | TRAFIC PASAGERI IMBARCATI | crestere anuala cu minim 30 % | numar | 10% | 173 | 6500 | 8450 | 10985 | 14281 | 16000 |
| 2 | MISCARI AERONAVE | numar de miscari de aeronave | numar | 15% | 2134 | 2500 | 2800 | 3100 | 3400 | 3700 |
| 3 | SECURITATE | neconformitati rezolvate in urma auditurilor de securitate 0 sau 100% rezolvate | numar | 10% | 4 | 0 sau 100% rezolvate | 0 sau 100% rezolvate | 0 sau 100% rezolvate | 0 sau 100% rezolvate | 0 sau 100% rezolvate |
| 4 | SIGURANTA | neconformitati rezolvate in urma auditurilor AACR | numar | 5% | 11 | 5 | 3 | 2 | 0 | 0 |

INDICATORI FINANCIARI

| NR. CRT. | DENUMIRE INDICATOR | DESCRIEREA INDICATORULUI | UM | PONDERE | AN REFERINTA 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|----------|---------------------------------------|--|------------|---------|-------------------|----------|---------|---------|----------|----------|
| 1 | PRODUCTIVITATEA MUNCII | (venituri din exploatare/nr.efectiv de personane la sfarsitul perioadei) | mii lei | 10% | 93,58 | 103,11 | 106,88 | 110,42 | 114,29 | 125,71 |
| 2 | LICHIDITATEA RAPIDA | (active circulante-stocuri)/datorii curente indicator anual >0,65 | - | 10% | 0,66 | >0,65 | >0,65 | >0,65 | >0,65 | >0,65 |
| 3 | DURATA MEDIE DE INCASARE A CREANTELOR | (sold clienti/CA cu tva) x360 zile indicator anual <45 zile | numar zile | 15% | 45 zile | <45 zile | <45zile | <45zile | <45 zile | <45 zile |
| 4 | SOLVABILITATEA PATRIMONIALA | (capital propriu/pasiv total) indicator anual >50% | % | 5% | 54% | >50% | >50% | >50% | >50% | >50% |
| 5 | DURATA MEDIE DE PLATA FURNIZORILOR | (sold furnizori/CA cu tva) x360 zile indicator anual 65 zile | numar zile | 10% | 63 zile | 65 zile | 65 zile | 65 zile | 65 zile | 65 zile |
| 6 | VENITURI PROPRII DIN EXPLOATARE | crestere anuala cu minim 10 % | mii lei | 10% | 1792 | 1971 | 2168 | 2385 | 2624 | 2886 |

1. Planul de Management al Directorului general devine, alături de Planul de Administrare, principalul document strategic și de conducere al S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. care cuprinde atât principiile directoare privind administrarea companiei în intervalul 2018-2021, cât și obiectivele fundamentale, criteriile de performanță și prioritățile strategice pe aceasta perioadă.

2. Stilul de conducere ce va fi aplicat la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A., atât de managerul general, cât și de managerii operaționali (șefii de departamente), va fi în principal unul participativ-reformist, de fapt o combinație între stilurile: autoritar (care impune centralizarea autorității și dictează salariaților decizii la adoptarea cărora nu au contribuit); democratic, care se bazează pe încrederea managerului în subalternii pe care îi implică în adoptarea deciziilor; al organizatorului, care acționează pe considerente de raționalitate economică; al participativului, care în esență înseamnă preocuparea pentru desfășurarea muncii în echipă; al întreprinzătorului care urmărește înregistrarea celui mai bun efect economic; al realistului care se bazează pe încredere și respect față de salariați.

3. Dintre metodele și tehnicile de management cunoscute în literatura de specialitate, două sunt cele care se vor folosi la S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. și anume: *conducerea prin obiective, organizată la nivelul întregii societăți (care permite creșterea performanțelor organizaționale prin asigurarea unui grad ridicat de implicare a managerilor și subordonaților de la fiecare nivel organizațional. Esența acestui tip de management este dată de modalitatea de aplicare, care începe cu stabilirea obiectivelor și continuă cu planificarea, controlul și evaluarea performanțelor) și conducerea pe bază de buget.*

4. Obiectivul principal pentru AEROPORTUL ARAD este reprezentat de creșterea calității serviciilor oferite prin: tarife și prețuri accesibile; personal specializat; gestionarea eficientă a resurselor umane, materiale și financiare;

VIZIUNEA – Mai aproape de pasager!

MISIUNEA- Calitate. Responsabilitate. Respect.

5. Analizând rezultatele economico-financiare ale S.C. AEROPORTUL ARAD S.A. în ultimii 4 ani, se poate constata că societatea a înregistrat pierderi până la finele anului 2017, când s-a încheiat pe zero.

Rezultatul din exploatare sugerează că în prezent societatea nu se poate autofinanța și nu poate acoperi cheltuielile de funcționare din venituri proprii.

ARAD
DATA: 12.07.2018

Director General,
ec. Ovidiu – Vasile Moșneag

