

MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI  
UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE

# TEZĂ DE DOCTORAT

## REALITĂȚI ȘI PERSPECTIVE ÎN MANAGEMENTUL AEROPORTUAR MODERN

### REZUMAT



**CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:**  
**Prof.univ.dr. DHC IOAN BOGDAN**

**DOCTORAND:**  
**AUGUSTIN SAVA**

SIBIU  
2012

*Motto*

**"Trebuie să încerci neconținut să urci foarte sus dacă vrei să vezi foarte departe"**

*Constantin Brancuși*

## CUPRINS

Introducere

### **Partea I – Mutații caracteristice ale lumii contemporane – cu impact în managementul organizației aeroportuare**

*Capitolul I – Schimbarea - trăsătura dominantă a sec. XXI și impactul ei în activitatea aeroportuară*

*Capitolul II – Orientarea către client – componenta principală a schimbării cu conotații speciale în organizația aeroportuară*

*Capitolul III – Globalizarea afacerilor și internaționalizarea organizației și impactul ei în managementul organizației aeroportuare*

*Capitolul IV – Economia organizația și managementul bazat pe cunoștințe și impactul lor în managementul organizației aeroportuare*

*Capitolul V – Criza financiară mondială actuală și impactul ei în activitatea și managementul organizației aeroportuare*

*Capitolul VI – Concluzii parțiale și contribuții personale*

### **Partea II – Realități și cerințe în managementul organizației aeroportuare**

*Capitolul VII – Managementul organizației aeroportuare ca sistem a managementului general a organizației*

*Capitolul VIII – Activitatea de bază a organizației aeroportuare , specificitatea ei și impactul în management*

*Capitolul IX – Stadiul actual al cunoașterii în domeniul managementului activității aeroportuare*

*Capitolul X – Elemente de management comparat privind managementul activității aeroportuare*

*Capitolul XI – Evoluții, realizări și perspective în activitatea aeroportuară din România*

*Capitolul XII – Elemente comparative privind activitatea aeroportuară la nivel internațional*

*Capitolul XIII – Impactul tehnicii actuale și viitoare asupra activității aeroportuare*

*Capitolul XIV – Elemente de management cu organizațiile colaboratoare: realități și cerințe*

*Capitolul XV - Concluzii parțiale și contribuții personale*

### **Partea III – Cercetare științifică selectivă privind realități și perspective în managementul aeroportuar modern**

*Capitolul XVI – Necesitatea și tipologia cercetării*

*Capitolul XVII – Colectivitatea cercetată și marja de eroare*

Bibliografie selectivă

Cuvinte cheie

Lista formelor grafice

Anexe

Teza de doctorat are ca obiect de studiu realitățile și perspectivele managementului aeroportuar modern. La ora actuală există o preocupare generală pentru implementarea unui management performant în toate domeniile de activitate. Sectorul transporturilor și în special cel al transporturilor aeriene este în continuă creștere și modernizarea ceea ce impune și adaptarea la noile cerințe ale unui management performant care să ducă spre obținerea de profituri. Pentru că Aeroportul Internațional Sibiu a intrat începând cu anul 2006 într-un proces amplu și complex de modernizare și de implementare a unui management performant am ales ca tema tezei de doctorat și studiul de caz să reflecte preocupările îndelungate pe care le-am avut pentru atingerea acestui deziderat și modul cum s-a realizat.

De aceea în rezumatul de față sunt prezentate câteva elemente de sinteză preliminară.

\*  
\* \*

Traficul aerian cunoaște în ultimele decenii o dezvoltare tot mai rapidă, deoarece avionul a încetat de multă vreme să mai constituie un mijloc de deplasare luxos și prohibitiv, fiind preferat tot mai mult pentru rapiditatea și siguranța transportului, precum și pentru buna organizare și derulare a traficului, pentru confortul și rapiditatea zborurilor. Societatea modernă nu mai poate fi azi concepută fără aeroporturi și transporturile aeriene, fie ele de pasageri, de mărfuri sau speciale.

Fără un sistem de transport performant și bine organizat nici un stat nu se poate dezvolta economic, iar fără o dezvoltare economică nu se poate vorbi de o populație civilizată. Încă din antichitate țările care au format marile imperii au valorificat avantajele geografice - ieșiri la mare, căile navigabile interioare. Egiptul, China, Grecia și Imperiul Roman au crescut prin punerea la punct a unor rute de transport fluviale și maritime, iar apoi statele cu acces la mări și oceane - Marea Britanie, Spania, Japonia, urmate de Franța, Germania și SUA - au devenit cele mai dezvoltate din punct de vedere economic.

Traficul aerian - cel mai tânăr și modern mod de transport - cunoaște ritmul cel mai alert de dezvoltare în ultimele decenii, vitezele cu care se zboară fac ca distanțe care altădată se parcurgeau în câteva săptămâni să fie acum realizate în câteva ore.

Prin urmare existența unui sector al transporturilor dezvoltat duce inevitabil spre creșterea economică și implicit spre creșterea nivelului de trai și a gradului de civilizație al populației.

Lumea contemporană din toate punctele de vedere și mai cu seamă a transporturilor aeriene este cu totul alta în această eră. Nu este o abordare personală ci un avertisment al celor mai iluminate minți în managementul actual, întru-cât aceste stări de lucruri provin din schimbare – care după cum se știe este

trăsătura fundamentală, singura constantă a acestui secol. **Peter Drucker**<sup>1</sup> – cea mai luminată minte potrivit aprecierii economiştilor, avertiza „ziua de mâine va fi sigur alta”, „cine nu se schimbă, trebuie să se aştepte la mari surprize neplăcute”, „schimbă-te sau mori”. Aceste 3 fraze se regăsesc în activitatea aeroportuară care din punct de vedere al **tehniciţii, creativităţii şi competitivii** este ramura de vârf în lumea contemporană.

Fiindcă, toate aceste mutaţii ar fi trebuit să se reflecte în calitatea managementului aeroportuar. Toate acestea au devansat însă evoluţia managementului în toate domeniile şi sferile de activitate umană deşi, aşa cum susţine **Drucker**<sup>2</sup> „*managementul este principala cale de creştere economică*”, iar **Richard Farmer**<sup>3</sup> spunea că „*importul de cunoştinţe de management tinde să devină mai important decât importul de tehnologie*”.

În acest context am abordat problema managementului aeroportuar modern, luând în considerare şi transformările majore prin care a trecut şi trece Aeroportul Sibiu, transformări semnificative care au dus la acceptarea lui ca aeroport internaţional.

**Aeroportul Internaţional Sibiu** constituie un important punct de trafic aerian în zona intercarpatică şi sunt prognozate creşteri continue ale acestui trafic în următorii ani. Prin modernizările care au fost realizate şi prin cele care se vor desfăşura în continuare aeroportul va fi upgradat recomandarilor uzuale date de OACI (Organizaţia Aviaţiei Civile Internaţionale) şi va sigura transportul aerian intern şi internaţional cu aeronave având litera de cod „D” pe o pistă de decolare – aterizare, având cifra de cod „4” cu instalaţii de iluminare, de dirijare şi aducere automată la aterizare (ILS – Instrumental Landing Systems) de categoria I şi II cu posibilităţi de extindere la categorii III. Aeronavele de cod „D” sunt similare aeronavelor de 120 – 180 .

Acestea au fost motivaţiile care au determinat alegerea temei tezei de doctorat şi cadrul în care am organizat cercetarea ştiinţifică documentară pentru elaborarea şi fundamentarea tezei de doctorat.

Din această perspectivă am ales ca teza de doctorat să trateze realităţile şi perspectivele managementului aeroportuar modern.

Implementarea unui management performant în aviaţia civilă contemporană facilitează şi garantează dezvoltarea rapidă şi temeinică a celor mai sănătoase relaţii comerciale, culturale, industriale, turistice, într-un cuvânt asigură dezvoltarea economică a comunităţii deservite de aeroport şi nu numai.

În ceea ce priveşte *specificitatea structurii organizatorice* trebuie să precizăm faptul că în cadrul unui aeroport internaţional îşi desfăşoară activitatea mai multe **entităţi şi servicii private şi ale statului** cu subordonare parţială sau separată faţă de aeroport, cum ar fi:

- **companiile aeriene – motorul în activitatea aeroportuară;**

<sup>1</sup> Drucker, Peter., - *Managementul viitorului*, Editura Asab, Bucureşti, 2004;

<sup>2</sup> idem

<sup>3</sup> Farmer, R., Richman, B., *Comparative management and Economic Progress, Homeword, Irwin, 1965.*

- *firmele private comerciale de alimentare a aeronavelor cu combustibil, Duty Free, Duty Pay, de alimentație publică, firme de pază, de cleaning, de catering, servicii bancare;*
- *servicii de trafic aerian sub directa coordonare a Ministerului Transporturilor (ROMATSA) – DSNA (Direcția de Serviciilor de Navigație Aeriană), care asigură și coordonează activitatea de trafic aerian în zona aeroporturilor;*
- *poliția de frontieră – responsabilă de traficul de pasageri transfrontalieri;*
- *serviciile vamale – care gestionează transporturile de marfă și bagaje prin aeroporturi;*
- *serviciile de control antiteroriste – care garantează desfășurarea zborurilor în condiții de securitate;*
- *poliția transporturi – care se ocupă cu paza și ordinea în zona publică a aeroportului.*

Managementul aeroportuar pe lângă asigurarea condițiilor de siguranță și securitate în traficul aeroportuar – pasageri, marfă, aeronave – presupune și asigurarea desfășurării în condiții optime a activității tuturor celorlalte servicii menționate anterior.

Personalul care își desfășoară activitatea în cadrul aeroportului este un personal cu pregătire specială, de lungă durată și nu se găsește pe piața muncii pentru a fi angajat imediat, acest personal necesită o pregătire atentă, cheltuieli de pregătire ridicate și o instruire și verificare continuă a capacităților și abilităților.

**Pregătirea continuă** a personalului rezidă din faptul că tehnica utilizată în aeroport este proiectată și construită numai pentru deservirea utilităților aeroportuare, respectiv pentru aeronave:

- *grupuri electrogene pentru pornirea aeronavelor la sol, ce debitează curent electric necesar pornirii motoarelor de avion cu parametri total deosebiți de cel întâlnit în rețelele electrice comune;*
- *aerstartere – pentru pornirea la sol a motoarelor de avioan;*
- *scări tractabile și autopropulsate pentru îmbarcarea și debarcarea pasagerilor la bordul aeronavelor;*
- *benzi autopropulsate pentru încărcarea bagajelor și mărfurilor în avioane;*
- *alte instalații de ridicat, electrice, mecanice, hidraulice, pneumatice pentru încărcarea la bordul aeronavelor a mărfurilor, cateringului, servicii de ambulanță, colete grele, containere de transport etc.*
- *autoutilitare specializate pentru alimentarea aeronavelor cu lichide altele decât carburant;*
- *vidanjarea aeronavelor;*
- *tractoare de avion specializate care poziționează avioanele pe căile de rulaj;*

- *autobuze speciale pentru îmbarcarea și debarcarea pasagerilor în și din aeronave;*
- *autovehicule pentru dirijarea vizuală la sol a aeronavelor;*
- *ambulanțe pentru asigurarea serviciului de urgență;*
- *instalații speciale montate pe vehicule pentru degivrarea și antigivrarea aeronavelor în condiții de temperaturi scăzute pentru a asigura decolarea avioanelor în siguranță;*
- *tractoare și trenuri de remorci speciale pentru transportul bagajelor și al mărfurilor la și de la aeronavă;*
- *mașini speciale de pompieri, echipate cu agenți de stingere a incendiilor, spumă, praf și gaze;*
- *vehicule dotate cu instalații și dispozitive de descarcerare;*
- *vehicule destinate întreținerii suprafețelor betonate (pistă, platformă de îmbarcare – debarcare, căi de rulaj;*
- *autospeciale dotate cu perii, pluguri de zăpadă, turbosuflante, instalații de împrăștiat material antiderapant pentru degivrarea suprafețelor betonate;*
- *vehicule specializate pentru măsurarea coeficientului de frânare pe suprafețele de mișcare a aeronavelor.*

Un **management aeroportuar performant** presupune și o armonizare a relațiilor dintre factorii de decizie în întreaga paletă de activități și acțiuni în cadrul aeroportului, pentru buna desfășurare în condiții de siguranță a traficului aerian.

Un aeroport nu poate exista și nu poate supraviețui fără o gamă largă și variată de clienți, fie ei companii aeriene regulate, aeronave de stat și private, chartere sau alte categorii de aeronave care generează venituri aeroportuare ca un produs „**aviation**”. În ceea ce privește produsul care generează venituri „**no aviation**” menționăm: chirii din spații comerciale – Duty Free, Duty Pay, retail, alimentație publică (restaurante, cafenele), rent a car, schimb valutar, ticketing, ATM, parcări, birouri, platforme pentru combustibil, turn control, zone tehnice etc.

În ceea ce privește concurența între aeroporturi, un cuvânt greu de spus îl are dezvoltarea platformei aeroportuare, dotarea acesteia cu instalații, echipamente și utilaje moderne, capabile să satisfacă cerințele de trafic aerian în condiții de siguranță și securitate.

Abordarea unei asemenea teme s-a dovedit a fi dificilă datorită spectrului larg de activități, servicii, acțiuni și relații care se desfășoară în același timp cu alinierea legislației naționale la legislația internațională, în condiții de dezvoltare și implementare a ultimelor descoperiri tehnice în domeniul de securitate aeroportuară și siguranță în exploatarea traficului aerian.

Din punctul nostru de vedere, în ceea ce privește **măsurile de securitatea aeroportuară** cele mai importante sunt:

- *garduri perimetrare echipate cu senzori de prezență;*

- camere de luat vederi pe întreg perimetrul aeroportuar, cu vedere normală și în infraroșu;
- radare Grund Control care asigură controlul oricărei entități aflate pe suprafața aeroportuară, la nivelul solului;
- dispecerate de securitate și echipe de intervenții rapide.

Pentru siguranță aeroportul este dotat cu echipamente de combatere a păsărilor, balizaj luminos, instalații de aducere automată a aeronavelor la aterizare și alte echipamente radio și radio tehnice.

**Transportul aerian este la ora actuală este cea mai rapidă formă de transport a pasagerilor și a mărfurilor**, cu rază foarte mare de acțiune, de aceea interesul manifestat de organizațiile teroriste internaționale este foarte mare și are forme de aplicare diversificate, ceea ce obligă aeroporturile să fie dotate cu **echipamente de ultimă generație** pentru detecția substanțelor și materialelor periculoase, cum ar fi:

- aparate de detecție și control cu raze X;
- porți magnetice de detecție;
- detectoare portabile;
- aparate de amprentare;
- aparate de scanare a irisului;
- aparate de control și detecție a lichidelor;
- tomograf computere, pentru detectarea substanțelor și materialelor periculoase aflate în corpul uman;
- echipamente pentru transportul în zone neutre a materialelor periculoase;
- scanere mobile și instalații de distrugere a ansamblurilor periculoase.

**Managementul aeroportuar modern** presupune o serie de măsuri pentru prevenirea și combaterea fenomenului infracțional și a actelor de terorism, stipulate foarte precis în reglementările internaționale de securitate în aviația civilă, programul de securitate național, programul de securitate a fiecărui aeroport în parte, procedurile și regulile de lucru ale fiecărui aeroport.

Pentru că un management modern nu poate fi abordat decât prin perspectiva **Planului Național de Dezvoltare**, **obiectivul global** este acela de a *promova un sistem de transport în România, care să faciliteze circulația rapidă și eficientă, în condiții de siguranță și la standarde europene, a persoanelor și bunurilor, la nivel național și internațional.*

Una din **caracteristicile principale ale managementului** aeroportuar la acest început de secol XXI o reprezintă **competitivitatea**, competitivitate care asigură prezența durabilă pe piață, în condițiile interacțiunii a numeroși factori. Pentru ca **un aeroport să fie competitiv** trebuie să fie *sigur, eficient, adaptabil noilor tehnici și tehnologii aeroportuare, să ofere servicii de calitate la costuri minime iar toate aceste se pot realiza printr-un management modern și de calitate.* **Competitivitatea** este o noțiune complexă care poate fi definită ca fiind *“caracteristica unei firme de a face față concurenței altor firme similare pe o*



anumită piață”<sup>4</sup>. Competitivitatea unei firme este influențată, în mare măsură, de capacitatea de a înțelege și de a se adapta cât mai corect la mediul exogen.

Realizarea unei asemenea teze de doctorat era imposibilă fără stabilirea prealabilă a unor jaloane, ținte, obiective care să fie atinse și care să asigure coerența și logica cercetării științifice necesare redactării tezei de doctorat.

Am considerat că o asemenea *teză multidisciplinară* nu se poate structura fără o ierarhizare a problematicii într-o anumită logică și gradualitate a importanței și ca urmare cu ajutorul distinsului coordonator științific **prof.univ.dr. D.H.C. Ioan BOGDAN** am conturat **22 de obiective** (premise) de la a căror rezolvare s-a conturat structura tezei de doctorat.

**Astfel, în elaborarea tezei de doctorat am pornit de la următoarele premise:**

- **Organizația ca sistem deschis** permite analiza acesteia în funcție de relațiile externe de aceea ne-am aplecat asupra **mutațiilor** profunde în lumea contemporană cu impact în **managementul organizației**, deci și al organizațiilor aeroportuare
- **Caracteristica esențială, dominantă, a secolului XXI este schimbarea.** Aceasta presupune o activitate orientată spre buna gestionare a resurselor tehnologice și pe o activitatea de inovare, dezvoltare a unor sisteme tehnologice tot mai rafinate.
- **Orientarea către client** – componenta de bază a schimbării - înseamnă identificarea și analiza continuă și cuprinzătoare a așteptărilor clienților, a ceea ce aceștia își doresc, transpunerea acestora în realizarea produselor și serviciilor, în modul de desfășurare a interacțiunii cu clienții, cu scopul dezvoltării și menținerii unor relații cât mai bune, pe termen lung și economic avantajoase.
- **Globalizarea afacerilor** – mecanismele economiei de piață implică confruntarea și tendința de echilibrare a cererii cu oferta pe spații geografice din ce în ce mai largi, fluxurile peste graniță având drept obiect mărfuri, servicii, tehnologii, forță de muncă etc.
- **Internaționalizarea organizațiilor** – activitatea internațională este într-o continuă creștere ceea ce implică noi cerințe pentru cei ce participă la acțiuni transculturale.
- **Economia, organizația și managementul bazat pe cunoștințe** – în economia zilelor noastre învățarea și cunoștințele au devenit factori cheie de succes pe plan internațional,
- **Capitalul de cunoștințe** – cea mai performantă formă de capital; capitalul intelectual – suportul și promotorul acestor mutații

**Schimbarile în coordonatele mediului economico-social** vizează economia mondială în ansamblu precum și, în mod diferențiat, fiecare economie națională. Pentru întreprinderea modernă, mediul extern la care își raportează activitatea are tendința extinderii spațiale.

<sup>4</sup> Nicolescu, Ovidiu. (coordonator) – *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, Ed. Economică, București, 2003, vol I – IV;

Teza de doctorat este nu numai de actualitate dar și de mare complexitate, de aceea pentru realizarea ei a fost necesară stabilirea unui **set de obiective** care să asigure o orientare și o coerență pentru a respecta reigoriile unei lucrări științifice.

## **Obiectivul I**

**1. Mutațiile profunde în lumea contemporană cu impact în managementul organizației, deci și al organizațiilor aeroportuare.** Aeroporturile trebuie să-și creeze o strategie de modernizare, dezvoltare și extindere prin internaționalizare trebuie să se supună procesului continuu de schimbare indus de adaptarea la mediul economic internațional. Schimbarea presupune ajustarea continuă a vieții companiilor aeriene la condițiile externe din mediul de operare, în paralel cu o creștere a stabilității pe plan intern.

**2. Schimbarea – trăsătură dominantă a sec. XX și impactul ei în activitatea aeroportuară.** Schimbarea este antrenată de noile tehnologii, de noile piețe și preferințe ale consumatorilor, de presiunile politice și guvernamentale, de așteptările sociale și, conform specialiștilor schimbarea este un proces continuu, nu există un punct terminus iar perioadele de stabilitate mult dorite s-au terminat. În prezent complexitatea mediului extern este atât de mare încât nici specialiștii nu pot anticipa „configurațiile de viitor”. Aceste schimbări sunt reflectate în activitatea aeroportuară prin introducerea de noi tehnologii, de noi sisteme de siguranță a zborului, de noi reguli care să asigure zboruri rapide în deplină siguranță.

**3. Orientarea către client – componenta de bază a schimbării.** Cunoașterea judicioasă a clienților oferă unei organizații posibilități mult mai eficiente de a utiliza canalele de distribuție, oportunitățile de piață, factorii de producție, precum și a activelor. Orientarea spre client este legată direct de bunurile și/sau serviciile unei organizații, cât și de interacțiunea dintre ofertant și client. În managementul aeroportuar sunt două tipuri de clienți și anume:

a. **clienții aeroportului sunt companiile aeriene** care sunt atrase prin dotările pe care le oferă aeroportul, dar și de gradul de dezvoltare a zonei unde își desfășoară activitatea aeroportul, pentru că orice companie își dezvoltă rutele de zbor în funcție de numărul de călători pe care îi poate atrage;

b. **clienții companiilor sunt locuitorii din zonele limitrofe** aeroporturilor care sunt dispuși să zboare cu o anumită regularitate.

Satisfacția clientului arată în ce măsură se suprapun promisiunile și realizările prestatorului cu așteptările clientului. Putem spune că o organizație care are doar clienți satisfăcuți este o organizație orientată spre client.

**4. Globalizarea afacerilor.** Globalizarea este termenul folosit la descrierea schimbărilor în societăți și în economia mondială, schimbări rezultate din dezvoltarea fara precedent a comerțului internațional și din schimburi culturale. În context economic, este des întâlnită referirea, aproape exclusivă, la efectele comerțului și, în particular, la liberalizarea comerțului sau la liberul schimb.

Aeroporturile au fost din totdeauna punctele forte în realizarea de schimburi rapide de mărfuri dar și de schimburi culturale. Porți deschise spre toate colțurile lumii au făcut posibil ca schimburile de mărfuri să se facă rapid și în condiții foarte bune.

**5. Internaționalizarea organizațiilor și impactul lor în activitatea aeroportuară.** Internaționalizarea organizațiilor este procesul cel mai complex, mai amplu și mai urgent care trebuie să se producă în managementul organizațiilor pentru a se adapta la condițiile globalizării afacerilor și pentru a preveni riscurile care însoțesc acest fenomen, dar mai cu seamă pentru a putea beneficia și pune în valoare avantajele pe care acesta le poate aduce. Aeroporturile sunt și din acest punct de vedere cu un pas înaintea altor organizații prin specificul activităților pe care le desfășoară.

**6. Economia, organizația și managementul bazat pe cunoștințe și impactul ei în activitatea aeroportuară.** Secolul XXI cere profesioniștilor în managementul aeroportuar să depășească stadiul conducerii pe baza creării noutății, a cunoștințelor. În vremurile noastre, managementul bazat pe cunoștințe reprezintă arta de a crea condiții care să permită un flux continuu de creativitate. Activitatea aeroportuară este profund influențată de dezvoltarea informatică, de dezvoltarea cu rapiditate a cunoștințelor în domeniu. De aceea se impune ca managementul aeroportuar să se adapteze cu rapiditate la cerințele pieței, la dezvoltarea marketingului, să-și perfecționeze personalul de așa manieră încât acesta să facă față schimbărilor rapide cu care se confruntă un aeroport în activitatea de zi cu zi.

**7. Capitalul de cunoștințe – cea mai performantă formă de capital; capitalul intelectual – suportul și promotorul acestor mutații și impactul asupra în activității aeroportuare.** Informația și cunoașterea sunt considerate în acest început de secol XXI, noile resurse majore ale oricărei organizații, resurse care trebuie conduse și utilizate în mod eficient astfel, managementul informației și din ce în ce mai mult managementul bazat pe cunoștințe fiind considerate funcții majore ale conducerii. În noul context economic, **managementul cunoașterii** reprezintă **resursa cheie pentru a deveni competitiv**. La ora actuală activitatea aeroportuară nu poate fi concepută fără capitalul de cunoștințe și implicit capitalul intelectual. Ritmul de dezvoltare și de introducere a noilor tehnologii este atât de alert în acest domeniu încât orice întârziere în aplicarea lor duce la pierderi economice de neimaginat. De aceea investiția în capitalul intelectual este o prioritate majoră, resursa umană de care trebuie să beneficieze un aeroport trebuie să fie de înaltă calificare și capabilă să se adapteze rapid noilor cerințe tehnologice.

## Obiectivul II

**8. Criza economico-financiară mondială actuală și impactul ei în management.** Alegerea acestui obiectiv, am apreciat-o ca fiind obligatorie pentru orice lucrare științifică și orice demers științific care se realizează în contextul crizei și mai cu seamă pentru supraviețuirea după criză. Este o eroare

fundamentală să ocolim acest obiectiv. Criza economico-financiară actuală zdruncină din temelii toate construcțiile conceptuale și operaționale existente, toate devenind nefuncționale, neoperaționale, neprofitabile, periculoase, încărcate de riscuri, dacă se mențin în forma existentă. În ceea ce privește aspectele crizei în activitatea aeroportuară facem următoarele **precizări**:

- *criza a impulsionat creația și inovația;*
- *a intensificat concurența;*
- *în prima fază a redus veniturile.*

Ca urmare a impactului pe care criza îl are în lumea contemporană și mai cu seamă pentru ieșirea din criză, a fost firesc ca întreaga teză de doctorat să fie concepută și realizată din perspectiva soluțiilor de ieșire din criză și mai ales pentru supraviețuire după criză.

**9. Locul și rolul transporturilor aeriene în mecanismul de dezvoltare economico-socială a țării.** La ora actuală nu se poate vorbi de o dezvoltare economică a țării fără transporturile aeriene. Transporturile și în special cele aeriene reprezintă o ramură principală a producției de materiale și a dezvoltării de servicii în special în turism. Cu ajutorul lor se deplasează produsele obținute de la locul de producție spre cel de consum, atât pe piața internă cât și pe cea internațională.

**10. Realitățile și cerințele în managementul organizațiilor aeroportuare din perspectiva schimbărilor și mutațiilor arătate.** Organizațiile aeroportuare mai mult ca oricare alte organizații sunt supuse schimbărilor în contextul actual, datorat atât crizei economico-financiare mondiale cât și rapidității tehnologiilor cu care se operează într-o asemenea organizație. De aceea se impune o creșterea a flexibilității structurale și funcționale a tuturor serviciilor care deservește aeroportul pentru o mai bună adaptare la cerințele mediului global. Este nevoie ca în aceste condiții să fie gândite rapid obiectivele organizaționale, să fie identificate clar competențele cheie care să ducă la activități generatoare de beneficii. O serie de asemenea schimbări au fost identificate cu succes de către respondenți în cadrul cercetării științifice selective efectuate.

### **Obiectivul III**

**11. Managementul activității aeroportuare ca subsistem al managementului general al organizației.** Datorită muncii deosebit de complexe într-un aeroport, managementul a evoluat de la un manager cu mai mulți subordonați, la o echipă de mai mulți manageri și mai mulți subordonați. Buna funcționare a activităților din cadrul aeroportului se bazează pe o bună coordonare și colaborare între diferitele servicii dar și pe un control riguros a modului cum se desfășoară întreaga activitate.

**12. Resursele umane – principala resursă strategică a organizației, deci și a organizațiilor aeroportuare.** Desfășurarea cu succes a activităților într-o organizație depinde în mare măsură de gradul în care este înțeles, motivat, conservat și coordonat factorul uman. Această preocupare rezidă din faptul că resursa umană reprezintă una din căile și sursele majore de creștere a eficienței

economice și nu în ultimul rând a profitabilității organizației. În cadrul organizațiilor aeroportuare preocuparea pentru o resursă umană cu înalte calificări este de înțeles având în vedere faptul că activitățile specifice este necesar să se desfășoare la cote înalte ale exigenței în domeniu, cu tehnologii dintre cele mai moderne, iar erorile umane nu pot fi acceptate.

**13. Investițiile în resursele umane cele mai importante investiții strategice ale organizației dar și cele mai riscante cerințe valabile și în managementul aeroportuar.** În cadrul organizației aeroportuare se pune un accent deosebit pe pregătirea, calificarea și upgradarea resursei umane, având în vedere ritmul accelerat de dezvoltare și modernizare a tehnologiilor utilizate în transporturile aeriene. Se pune un accent deosebit pe calificarea întregului personal, specializarea acestuia prin cursuri de pregătire pentru perfecționare, traininguri periodice și repetarea sistematică a procedurilor ce stau la baza desfășurării activităților specifice activității aeroportuare. Toate acestea se fac cu costuri ridicate, de aceea se impune găsirea de cai pentru fidelizarea și motivarea personalului.

**14. Activitatea aeroportuară – complexitatea, dificultatea și riscurile specifice.** Activitatea care se desfășoară pe un aeroport este foarte complexă, datorită multiplelor activități care se realizează pentru asigurarea siguranței zborurilor, activități care includ controlul, supravegherea și inspecția tuturor activităților aeronautice. Sistemul național de transport aerian cuprinde următoarele **componente** de bază:

- operarea aeronavelor;
- exploatarea aeroporturilor;
- activitatea întreprinderilor de deservire la sol a aeronavelor;
- serviciile de navigație aeriană;
- întreținerea aeronavelor;
- licențierea personalului aeronautic;
- instruirea inițială și periodică a personalului aeronautic;
- expertiza medicală și certificarea personalului aeronautic.

**15. Personalul organizației aeroportuare – un personal de factură și cu rol specific, distinct și dificil de format și conservat.** Pentru toate activitățile care se desfășoară pe un aeroport este nevoie de personal calificat, supus continuu instruirii și perfecționării. Aceste perfecționări trebuie făcute tocmai datorită ritmului rapid de evoluție a tehnicii în toate activitățile care se desfășoară pe un aeroport, de la cele de siguranța zborului, a pasagerilor, a mărfurilor și până la cele de dirijare la sol a aeronavelor sau de manipulare a bagajelor sau mărfurilor.

Activitățile care vizează dezvoltarea personalului se realizează în concordanță cu legile în vigoare și sunt organizate și susținute de AACR (Autoritatea Aeronautică Civilă Română) sau de cei autorizați de aceasta să desfășoare acest tip de activități. Costurile necesare instruirii și perfecționării personalului sunt de regulă destul de mari - investiția în personalul care

deservește un aeroport fiind substanțială, motiv pentru care se impune găsirea de metode pentru fidelizarea și conservarea pe perioade cât mai lungi a acelor angajați care dau dovadă de o bună pregătire și de dorința de dezvoltare continuă.

**16. Structurile organizatorice ale organizației aeroportuare – specificitatea lor și impactul lor în management.** Complexitatea și specificitatea muncii într-un aeroport impune un tip de management și un profil al managerului bazat pe cunoștințe specifice domeniului dar și o pregătire permanentă în domeniu, pentru a putea ține pasul cu dezvoltarea continuă a tehnici și tehnologiilor din domeniu. Managerii – considerați adevărate talente ale organizațiilor- trebuie să înțeleagă natura deosebită a managementului bazat pe cunoștințe, să posede viziune, abordări, metode și tehnici care să-i facă eficiente în conducerea și derularea multiplelor și diverselor procese cu care sunt nevoiți să se confrunte în activitatea zilnică

**17. Structurile de management specifice organizației aeroportuare.** Structura unei organizații depinde de funcția pe care aceasta o are. Organizațiile evoluează de la unități mici spre unele din ce în ce mai complexe, care au un număr mare de activități. În acest caz se simte nevoia împărțirii sarcinilor între membrii organizației. Nevoia de a coordona diferitele activități da naștere unei ierarhii care este proiectată în așa fel încât să le permită managerilor să dețină controlul asupra organizațiilor, să asigure îndeplinirea nevoilor angajaților și să ia decizii oportune. Aeroportul, în speță Aeroportul Internațional Sibiu este condus de un Consiliu de Administrație, directorul general fiind subordonat direct Consiliului de Administrație și nemijlocit Direcției Generale de Aviație Civilă pentru relația cu Ministerul Transporturilor și Infrastructurii și are în subordine întregul personal al RA Aeroportul Internațional Sibiu. Activitatea este organizată pe **mai multe direcții** și anume: **operațional, tehnic, economic și comercial** fiecare având un director și mai multe servicii și compartimente în subordine.

**18. Structurile specifice ale organismelor cu care organizațiile aeroportuare colaborează.** Aeroportul prin excelență este o organizație integrată într-un sistem de relații instituționale, de o complexitate și zicem noi rafinament cu totul specific. Existența acestei rețele atât de importantă, în continuă mișcare și transformare, reflectă în cel mai înalt grad schimbarea, efectele mutațiilor fundamentale ale lumii contemporane și deci, devin parametrul esențial al managementului aeroporturilor, dar reciproc și al acestora. Am considerat necesar ca un asemenea obiectiv să facă parte din reperele, țintele urmărite cu rigurozitate pe tot parcursul tezei de doctorat. Din multitudinea de entități care formează această rețea de care depinde performanța managementului aeroportuar menționăm: *serviciile de trafic aerian; serviciile de navigație; serviciile de protecție a navigației aeriene; serviciile de navigație și control; serviciile transfrontaliere și vamale; serviciile de securitate și combatere a terorismului* etc. Considerăm că, rezultă fără echivoc necesitatea alegerii și respectării acestui obiectiv. În contextul actelor de terorism, a multiplicării accidentelor de aviație, a concurenței acerbe etc., aspecte așa cum am arătat, dominante ale actualei

perioade este obligatoriu ca în orice demers științific să se țină seama de acest obiectiv. Este firesc la fel, ca și acest obiectiv să fi fost avut în vedere pe tot parcursul tezei de doctorat.

**19. Organizațiile aeroportuare sub impactul multiculturalismului.** Procesul de globalizare este un fenomen relativ recent care a cunoscut o creștere spectaculoasă după 1980, odată cu globalizarea piețelor financiare. În ceea ce privește activitatea aeroportuară putem spune că procesul globalizării a debutat odata cu primul zbor comercial internațional. Aeroportul putem spune că este placa turnantă a globalizării, având în vedere că este puntea cea mai importantă, care deservește majoritatea relațiilor economice internaționale și asigură în același timp și transferul de pasageri și marfă pe distanțe foarte mari și în timp foarte scurt.

**20. Alte elemente specifice ale funcțiilor și neofuncțiilor managementului în organizațiilor aeroportuare.** Funcțiile majore ale managementului sunt: **previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea, controlul și evaluarea.** Toate acestea se regăsesc și în activitatea aeroportuară și, de modul în care sunt realizate depinde siguranța și performanța întregii activități aeroportuare. Neofuncțiile managementului sunt cele care asigură capacitatea organizației de a fi independentă economic, de a se autofinanța prin stabilirea necesarului de cunoștințe, prin stabilirea zonelor de cunoștințe disponibile, de asigurarea a cunoștințelor necesare și nu în ultimul rând prin funcția de consolidare și de valorificare a cunoștințelor acumulate. Toate funcțiile tradiționale ale organizației se regăsesc în activitatea aeroportuară și anume: cea de dezvoltare, comercial, marketing, financiar contabil și de personal, dar se impune din ce în ce mai mult focalizarea activităților pe **neofuncția de asigurare, de valorificare și de transfer în avantaj competitiv a cunoștințelor din domeniu.** Pe această nouă funcție trebuie pus accentul pentru că o organizație poate exista, mai ales în condiții de criză economico-financiară numai dacă reușește să fie competitivă și să realizeze beneficii care să-i asigure sustenabilitatea.

**21. Aeroportul Internațional Sibiu – într-o dezvoltare explozivă în perioada 2006 – 2011 – baza cercetării științifice de caz pentru fundamentarea concretă a conceptelor teoretico-metodologice ale tezei de doctorat.** Așa cum am arătat în motivarea alegerii temei tezei de doctorat, Aeroportul din Sibiu a cunoscut în perioada menționată ample transformări structurale, organizatorice și funcționale care au condus la recunoașterea lui ca Aeroport Internațional. Acest proces este deosebit și prin faptul că în toată perioada de reorganizare și modernizare aeroportul a fost funcțional, reușind să asigure serviciile de trafic aerian ceea ce a permis menținerea curselor tradiționale și după modernizare atragerea de noi curse prin intermediul mai multor companii aeriene. La ora actuală pe Aeroportul Internațional Sibiu pot ateriza sau decola la fiecare cinci minute aeronave ce pot depăși 180 de locuri fiecare.

**22. O analiză swot – a managementului aeroportuar din țara noastră realizată în urma prelucrării rezultatelor cercetării științifice realizate.** În urma prelucrării informațiilor obținute prin aplicarea celor două chestionare putem

prezenta opiniile respondentilor in ceea ce priveste punctele tari și punctele slabe ale managementului aeroportuar din Romania. Astfel in ceea ce priveste puncte tari - **“Centrarea pe obținerea de performanțe”** – procentul cel mai mare, **33%**, îl dețin răspunsurile “în foarte mare măsură”, văzut ca un punct forte al managementului aeroportuar; **“Elaborarea de strategii bine fundamentate”** - **32%** dintre respondenți apreciază ca **elaborarea de strategii bine fundamentate** este în mare și foarte mare măsură un punct forte al managementului aeroportuar; **“Organizarea eficientă a activităților”** - **56%** dintre respondenți o consideră în mar es foarte mare măsură un punct forte al managementului aeroportuar; **“Proiectarea și implementarea de proceduri de management”** - **39%** dintre respondenți apreciază că proiectarea și implementarea de proceduri de management este în mare și foarte mare măsură un punct forte al managementului aeroportuar din țara noastră. In ceea ce priveste puncte slabe mentionam: **Neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări”** - **57%** dintre repondenți îl consideră unul dintre punctele slabe ale managementului aeroportuar modern din aeroporturile românești; **„Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă si/sau internaționala”** – **58%** o reprezintă respondenții care apreciază **insuficiența cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă si/sau internaționala** ca fiind un punct slab al managementului aeroportuar romanesc; **”Proiectarea și implementarea de proceduri de management neadecvate”** - **65%** din respondenți apreciază **proiectarea și implementarea de proceduri de management neadecvate** ca nefiind un punct slab al managementului aeroportuar romanesc.

\*

\* \*

Teza de doctorat așa cum se poate observa este nu numai **de actualitate, importanță și originalitate** dar, prin problematica abordată, prin specificitatea problemelor care rezultă din activitatea aeroportuară, a solicitat cunoștințe multi și interdisciplinare, consultarea unei bogate literaturi de specialitate în domeniul managementului – din pacate nu suficient de bogata în informatii de actualitate cu privire la managementul strict al activității care se desfășoară într-un aeroport. Eforturile constante depuse pentru rezolvarea problemelor apărute pe parcursul elaborării tezei au fost cele care ne-a oferit si nenumărate satisfacții.

Teza în ansamblu reprezintă o platformă pentru cercetare științifică și pentru cercetarea performanțelor aeroportuare.

Teza de doctorat a fost elaborată sub competența conducerea științifică a distinsului **prof.univ.dr.D.H.C. Ioan BOGDAN**, căruia îi adresez cu deosebită stimă și recunoștință cele mai calde mulțumiri pentru sistemul de „management” excepțional creat colaborării noastre, pentru îndrumările, încurajările și răbdarea cu care m-a îndrumat pe parcursul elaborării tezei.



De asemenea adresez mulțumirile cele mai respectoase tuturor specialiștilor cu care am colaborat, cadrelor didactice de la Departamentul de management și marketing al Facultății de Științe Economice din cadrul Universității „Lucian Blaga” din Sibiu pentru cadrul generos și creativ de care am beneficiat pe parcursul fundamentării și pregătirii tezei de doctorat.

**Transportul aerian** constituie o activitate strategică puternic corelată cu sistemul economic și care prezintă o integrare atât la nivel sectorial, teritorial, cât și internațional cu potențiale efecte multiplicative asupra veniturilor, ocupării forței de muncă și consumului. Stimularea dezvoltării altor sectoare economice de către transportul aerian se reflectă nu numai prin crearea de produs intern brut și de locuri de muncă și în alte domenii aflate în stransă legătură cu acesta (cum ar fi turismul). Pe de altă parte, congestia traficului, adesea cauzată și de fluxurile turistice, restricționează capacitatea de transport.

În acest context, în teză am urmărit nu numai abordarea într-o manieră complexă a conceptelor utilizate în transporturile aeriene, analiza și interpretarea informațiilor statistice, evaluarea strategiilor în domeniul dezvoltării managementului riscurilor și identificarea unor soluții practice care să contribuie la atenuarea riscurilor cu care se confruntă transporturile aeriene în prezent.

Problemele dezbătute acoperă o arie destul de puțin abordată în literatura autohtonă de specialitate, fiind fundamentate pe cercetările efectuate atât la nivel național cât și internațional. Astfel, existența unor lucrări importante elaborate de specialiști ai domeniului din România, a contribuit hotărâtor la realizarea cadrului conceptual precum și la analizele ulterioare efectuate în vederea finalizării cercetării.

**Teza se concentrează** pe prezentarea într-o manieră sistematică a *tipurilor de manageri și management, pe definirea sarcinilor specifice, pe analiza particularităților și a efectelor acestora, precum și pe evidențierea tendințelor în ceea ce privește managementul în cadrul unei organizații cu specific aeroportuar.*

Transporturile aeriene, în special, sunt domenii expuse masiv riscurilor. În prezent riscul reprezintă un fenomen ce se întâlnește în toate domeniile vieții economice și sociale; în consecință cunoașterea și înțelegerea mecanismelor sale, a determinantilor săi, a formelor de manifestare și în mod deosebit, gestionarea eficientă a acestuia se constituie ca preocupări majore ale managementului modern. Fie că este vorba de transport aerian sau de alte componente economice și sociale, cu cât activitatea este mai complexă și mai variată, cu atât riscul și consecințele sale sunt mai mari, ceea ce accentuează eforturile de reducere sau de prevenire a lui. Paralel cu intensificarea riscurilor și cu diversificarea formelor sale se înregistrează o evoluție și în managementul acestuia; inițial, acesta a fost implementat în companiile care produceau bunuri, treptat fiind preluat și adaptat în sectorul serviciilor și implicit în sfera transporturilor. Tipologia largă a riscurilor din domeniul transporturilor și în

particular a celor din transporturile turistice, determinarea unora dintre cauzele naturale, imposibil de anticipat, se reflectă în dificultățile întâmpinate în procesul elaborării planurilor de management specifice.

În contextul marilor schimbări în societatea română, acțiunea forțelor pieței contemporane determină un anumit comportament, comportament ce are ca dominantă **competiția pentru resurse, clienți și furnizori**, competiție în care performanța deține un rol deosebit de important.

Pentru a asigura performanțe înalte în aviație este necesară o adaptare a acesteia la schimbările ce au loc în cadrul mediului endogen și exogen în care aceasta funcționează.

*Performanța, ca dimensiune managerială a managementului, reprezintă o stare de competitivitate, atinsă printr-un nivel de eficacitate și productivitate care-i asigură prezența durabilă pe piață, în condițiile interacțiunii multiforme și complexe a numeroși factori.* În management și în mod deosebit în performanța care trebuie să-l însoțească în permanență, atingerea obiectivelor propuse se prezintă ca o necesitate și componentă definițională.

Conceptul de eficiență economică, prin prisma performanțelor economice, realizează legătura dintre resursele alocate pentru desfășurarea unei acțiuni și rezultatele obținute de pe urma acesteia și orientează distribuirea resurselor spre acele domenii de activitate unde se asigură folosirea cu eficiență maximă a acestora în condițiile unei dezvoltări raționale a economiei de piață.

Transporturile aeriene constituie o componentă importantă a economiei mondiale, stimulând în același timp evoluția industriei turismului. Cu o istorie relativ scurtă față de celelalte moduri de călătorie, ele ocupă în prezent un loc privilegiat în rândul preferințelor oamenilor de afaceri, a turiștilor și a călătorilor în general, mai ales în cazul deplasărilor pe distanțe medii și mari. În ultimele decenii, schimbările produse în regimul de reglementari, evenimentele economice și politice petrecute la nivel global și intensificarea experienței pasagerilor au determinat transformări evidente în redirecționarea fluxurilor de transport internaționale, și implicit în opțiunea lor pentru un anumit mijloc de călătorie.

Astfel, se poate spune că, în ultimii ani, domeniul transporturilor a cunoscut o evoluție ascendentă pe plan național, având efecte pozitive majore la nivelul structurilor locale.

Toate tipurile de călătorii sunt utilizate de către călătorii care, urmăresc în principal reducerea timpului de deplasare și creșterea celui petrecut la destinația finală, fie de afaceri sau de vacanță.

Prin urmare transporturile interferează cu componente ale prestației turistice, influențând sensibil gradul de satisfacție a turiștilor.

Cercetarea științifică realizată se concentrează pe prezentarea demersurilor întreprinse în vederea dezvoltării și modernizării Aeroportului Sibiu (infrastructura, terminalul, baza materială și tehnică), și pe evoluția traficului aerian.

În același timp, sunt analizate și evaluate o serie de strategii și programe de implementare a planului de management de mediu și a celui de monitorizare, partea finală evidențiind prelucrarea rezultatelor cercetării de teren care a vizat riscurile și calitatea serviciilor oferite și managementul acestora.

Se poate concluziona că toate măsurile menționate au menirea de a crește eficiența actului administrativ, de a asigura un grad superior de transparență a activității unei instituții și de a crește calitatea serviciilor oferite pasagerilor, companiilor aeriene, firmelor.

Având în vedere cele expuse mai sus, consideram ca se impun următoarele **recomandări:**

1. *Pentru eficientizarea activității aviației civile din Romania se impune creșterea performanțelor Rețelei Regionale Aeriene.*
2. *Concepția creșterii performanțelor Rețelei Regionale Aeriene conține esența și direcțiile strategice de bază în vederea organizării și dirijării activităților, menite de a ridica performanțele rețelei regionale. Concepția creșterii performanțelor rețelei se bazează pe: consolidarea și coordonarea business-ului privat și cel de stat ce activează în domeniul aeronautic din Romania, o conlucrare stransă între reprezentanții administrației publice centrale și reprezentanții aeroporturilor regionale; utilizarea avantajelor poziției geografice favorabile a fiecărei regiuni.*
3. *Strategia de dezvoltare a Rețelei Regionale Aeriene constă în ridicarea performanțelor acesteia. Din direcțiile strategice pentru dezvoltarea Rețelei Regionale Aeriene s-au propus: asigurarea siguranței zborurilor și securității aeronautice, modernizarea parcului de aeronave, dezvoltarea pieței transporturilor aeriene.*
4. *În ceea ce privește metodologia de evaluare a performanței transportării pasagerilor și bunurilor în cadrul Rețelei Regionale, se pot defini următoarele etape: determinarea oportunităților Rețelei Regionale Aeriene; determinarea indicatorului rezultatului lucrului realizat; determinarea indicatorului eficienței transporturilor efectuate în această rețea.*
5. *Dezvoltarea cooperării, colaborării și parteneriatului cu comunitatea aviatică internațională, în scopul aplicării experienței mondiale de producție și de management, atragerii tehnicii și tehnologiilor moderne, va contribui la dezvoltarea ramurii aviației civile.*

Măsurile, rezultatele acestora și evoluția activității în această perioadă la care ne-am raportat, au fost deja prezentate în teza de doctorat, prin urmare nu vor mai fi reluate. Trebuie însă reiterat faptul că s-a urmărit fundamentarea unui model privind relațiile dintre elementele de identificare și evaluare a riscurilor, în cadrul ramurii de transport aerian, prin evidențierea implicațiilor asupra gradului de utilizare a acestui tip de transport dar și a relațiilor și efectelor privind prețurile utilizate.

Actualmente, alinierea la standardele internaționale în condiții de criză și riscul de creștere a prețurilor ar putea conduce la modificări însemnate, cu implicații directe asupra gradului de utilizare a acestui tip de transport.

Concluziile cuprind idei realiste, ce ar putea fi aplicate la nivelul organizațiilor care activează în domeniul transportului aerian.

Având ca puncte de plecare cele de mai sus și fundamentându-se pe prelucrarea informațiilor din materiale, reglementări autohtone și internaționale de specialitate, dar și pe analiza experiențelor practice existente, teza de doctorat a fost astfel realizată încât să permită afirmarea unor păreri proprii ale autorului în ceea ce privește aspectele teoretice, dar și în direcționarea activității practice.

### **Identificarea schimbărilor previzibile în organizație și a impactului acestora în managementul aeroportuar**

Având în vedere importanța și necesitatea schimbărilor pe care trebuie să le traverseze organizațiile în contextul actual, mai ales cel al crizei economico-financiare mondiale am ales acest obiectiv referindu-ne în principal la acele schimbări ce pot fi sintetizate sub forma reconfigurării de ansamblu a aeroporturilor, prin creșterea flexibilității structurale și funcționale a activităților pentru o mai bună adaptare la cerințele mediului global.

Aeroporturile trebuie să se reconfigureze permanent să se realinieze și să își schimbe aria de focalizare. Competiția globală într-o lume a supraofertei, cu piețe aproape perfecte omoară firmele și ofertele de produse mediocre. Ca rezultat al presiunii crescânde din partea clienților și tuturor categoriilor de stakeholderi, din ce în ce mai multe companii aeriene sunt înghițite de piețe. Pe astfel de piețe aproape perfecte, ineficiențele nu supraviețuiesc și, prin urmare, ele dispar. Companiile aeriene și implicit și aeroporturile incompetente mor singure.

În aceste condiții, structurile organizatorice flexibile, regândirea obiectivelor organizaționale, focalizarea pe competențele cheie, cedarea activităților către clienți pentru a le crește satisfacția – dezintegrare – toate aceste aspecte, identificate cu succes de către respondenți în cadrul cercetării științifice selective efectuate reprezintă schimbări previzibile dar necesare în aeroporturile românești.

Am tratat acest obiectiv în aproape toate părțile și capitolele lucrării, încercând din fiecare să extragem principalele mutații pe care le vor suferii aeroporturile și mai ales managementul aeroportuar pe care le-am sintetizat apoi în cadrul capitolelor de concluzii parțiale și contribuții personale.

De altfel, pe parcursul tezei de doctorat au fost prezentate implicațiile pe care creșterea flexibilității structurale și funcționale a aeroporturilor prin dezintegrarea activităților le are asupra acestui subsistem managerial considerat de noi dar și de o parte a respondenților intervievați, ca fiind cheia care asigură succesul organizațiilor.

## **Orientarea către client - componentă esențială a managementului marketingului aeroportuar**

Tot mai greu se prefigurează obținerea de avantaje concurențiale pentru companiile aeriene și aeroporturile secolului XXI. Conceptele concurențiale de odinioară, care au avut cândva succes, precum diferențierea de produse, supremația tehnologică sau scăderea de costuri nu mai sunt suficiente, în condițiile de piață actuale, pentru a asigura pe termen lung poziția profitabilă, economic avantajoasă. O cauză este considerată creșterea intensității concurențiale care a făcut ca produsele oferite să devină tot mai asemănătoare în timp ce inovațiile de produs se imită din ce în ce mai repede, având costuri tot mai scăzute.

Tot mai multe aeroporturi se află în situația de a putea oferi produse destinate unor anumite grupuri țintă la calitatea cerută și la prețuri concurențiale. Astfel, luând în considerare calitățile obiective ale acestora ele au devenit pentru client interschimbabile.

Datorită acestui fapt a apărut necesitatea de a căuta noi surse de diferențiere care să fie apreciate de client și să permită aeroportului menținerea unui avantaj mai dificil de egalat de concurență, pe o perioadă mai lungă de timp.

Atât literatura de specialitate cât și practica consideră satisfacția clientului un indicator central în aprecierea unui aeroport în privința oferirii de servicii de buna calitate.

Satisfacția clientului arată în ce măsură se suprapun promisiunile și realizările ofertantului cu așteptările clientului. Putem spune că o aeroportul care are doar clienți satisfăcuți este un aeroport orientat spre client. Din aceste considerente, și nu numai, am considerat absolut necesar să considerăm orientarea spre client și rolul acesteia în managementul marketingului aeroportuar ca un obiectiv major de cercetare, atât documentară cât și aplicativă a tezei de doctorat.

Am tratat acest obiectiv în prima parte a tezei. Am alocat o importanță majoră acestui obiectiv, el ocupând un loc semnificativ în economia generală a tezei de doctorat.

Considerăm că managerii trebuie să conștientizeze importanța, mutațiile care se întrevăd, avantajele pe care orientarea spre client le aduce în situații de criză economico-financiară mondială. De aici derivă și importanța cunoașterii a ceea ce înseamnă satisfacerea clientului, orientare spre client și viziune de ansamblu orientată către calitate.

## **Globalizarea afacerilor și internaționalizarea firmelor generează riscuri cu impact în managementul aeroportuar**

Realizarea obiectivelor și proiectelor unui aeroport presupune identificarea și asumarea unor riscuri multiple, cum ar fi: schimbările de mediu sau interne, conceperea unor strategii nerealiste, erori și omisiuni în proiectare și execuție, etc.

Considerând că schimbarea accentuează reînnoirea, dar și incertitudinea și riscul, afirmam că în această perioadă de criză, trebuie să se introducă unele măsuri *de schimbare în beneficiul clienților*. Aceste măsuri trebuie să fie din punctul de vedere al schimbării aeroporturilor, centrate pe *valorile cunoașterii, ale schimbării mentalității managerilor și salariaților cât și al modului de comunicare, de acțiune al firmelor*, așa încât să se evite sau comprime riscul pierderii clienților și implicit a poziției de piață.

Pe parcursul lucrării, în mai multe capitole și subcapitole, precum și în cadrul cercetării științifice selective am acordat atenție noțiunii de risc, considerând că toate acțiunile întreprinse pe un aeroport conțin o componentă de risc, cu precădere în cadrul globalizării afacerilor și internaționalizării firmelor.

Subsistemele de management trebuie subordonate învățării – așa cum afirma Jack Welch,<sup>5</sup> de la General Electric – „*capacitatea unei organizații de a învăța și de a transpune repede în fapte ceea ce a învățat e avantajul competitiv suprem în afaceri*”.

Construcția tezei de doctorat a pornit de la premisa, pe care am susținut-o pe tot parcursul tezei de doctorat, că managementul marketingului aeroportuar este un subsistem al managementului general. Se aplică astfel, cu particularitățile de rigoare, toate legile ce guvernează componentele specifice ale managementului general.

Sub impactul schimbării, aceste componente specifice suferă transformări, mutații, pe care am încercat și considerăm că am reușit într-o mare măsură, să le identificăm și să le sintetizăm cu ajutorul reperelor bibliografice prezentate și le-am validat cu ajutorul rezultatelor cercetării științifice selective.

Pentru a putea găsi unele soluții în depășirea crizei economico-financiare mondiale și a evidenția prin ce măsuri și soluții au fost depășite alte crize, conținutul capitolului, a fost conturat de acest obiectiv. Sistemul metodologic este o componentă esențială, specifică a sistemului general de management cu implicații semnificative în managementul marketingului aeroportuar. Ținând cont de importanța orientării spre client, am abordat pe larg

---

<sup>5</sup> Welch, J., *The Key Challenges To Organizational Success*, [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_inex.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_inex.html), accesat în noiembrie 2011

aspecte legate de management al relațiilor cu clienții ca și metodă a managementului marketingului modern.

Ultima abordare de succes a CRM-ului (Customer Relationship Management) reprezintă o demonstrație efectivă a noii modalități de relaționare cu clientul. Scopul acesteia este de a recrea situația din micile magazine de cartier de acum câțiva zeci de ani, în care vânzătorul își știa clienții după ambele nume, le cunoștea preferințele și își găsea timp să stea de vorba cu ei, nu neapărat despre afaceri. CRM constă în aceeași abordare individualizată a relațiilor cu clienții, care, însă, datorită modernei tehnologii a informației va reuși stabilirea de relații “prietenești” cu un număr incomparabil mai mare de clienți. CRM este un bun exemplu pentru *eBusiness*, nu ca o nouă invenție, ci ca o utilizare eficientă a noilor tehnologii ale informației în afaceri.

### **Principalele direcții de impact în globalizarea afacerilor**

Globalizarea afacerilor generează atât oportunități cât și amenințări pentru aeroporturi. Însă s-a remarcat și faptul că, în aeroporturile românești, conștientizarea acelor oportunități și amenințări potențiale oferite de mediul global este mult prea limitată.

Managerii aeroporturilor românești trebuie să înțeleagă că, în prezent, nu mai există economii închise, omogene și protejate. Realitatea vieții de zi cu zi a aeroporturilor este că ne adresăm clienților cu valori și sisteme de valori diferite, care trăiesc în societăți mai închise decât altele însă, cel puțin Europa are avantajul diversității care poate genera creativitate, inventivitate și progres.

Realitatea istorică arată că, pe măsura dezvoltării sale, organizația aeroportuară tinde să depășească limitele locale, naționale și regionale și să-și extindă activitatea în spațiul economic global. La baza internaționalizării stă expansionismul forțelor pieței, tendința acestora de a invada mediul înconjurător nemarketizat și de a-l include într-un sistem economic bazat pe mecanismul pieței.

Referitor la acest obiectiv, aspectele prezentate au fost argumentate științific în lucrări de specialitate naționale și internaționale enumerate în materialul bibliografic. De asemenea, problematicile abordate au fost valorificate în lucrări de specialitate publicate atât în calitate de unic autor cât și coautor.

Principala contribuție personală în studiul acestui obiectiv constă în prezentarea, analiza, prin studiu bibliografic dar și exprimarea unor opinii proprii privind o serie de probleme legate de modul în care trebuie abordat managementul aeroportuar modern în condițiile globalizării, principalele mutații pe care aceasta le aduce, inventarierea unor obstacole în calea globalizării, surprinderea prin cercetarea științifică selectivă efectuată a atitudinii managerilor și profesioniștilor în domeniu, specialiștilor dar și a clienților privind fenomenul de globalizare a afacerilor.

---

## **Impactul pe care economia, organizația și managementul bazate pe cunoștințe îl au asupra managementului aeroportuar**

Cunoașterea presupune investiții masive și continue pe tot parcursul vieții, în educație și pregătire profesională. În noua eră nu este suficient ca angajații ce își desfășoară activitatea în organizația cunoașterii sau organizația cunoștințelor să acumuleze și să dețină un stoc semnificativ de cunoștințe. Pentru a putea face o analiză complexă a managementului aeroportuar am considerat necesar să alocăm un obiectiv conceptului de economie, organizație și management bazate pe cunoștințe.

Pentru a fi cu adevărat utili, pentru a contribui la creșterea performanțelor organizaționale, este important ca angajații să poată partaja și disemina cunoașterea la nivelul întregii organizații și să o poată valorifica corespunzător, integrând-o armonios în produsele / serviciile oferite. În acest context, sistemul informațional, bazat pe noua tehnologie informațională, deține un rol vital. Economia bazată pe cunoaștere prezintă o serie de caracteristici, care o diferențiază net de economia industrială.

Conceptul de organizație bazată pe cunoștințe își are originile în anii 1984-1988 și a înregistrat, de atunci, faze succesive de cristalizare. Astfel, Huber (1984) și-a pus în mod explicit probleme legate de natura și proiectarea organizațiilor "post-industriale", sesizând necesitatea unui model organizațional propriu noului tip de societate ce îi succede celei industriale.

Managementul bazat pe cunoștințe se referă la abilitatea de a identifica, colecta, stoca și accesa atât capitalul intelectual extrinsec cât și capitalul intelectual intrinsec și de a crea un volum apreciabil de cunoștințe care să poată fi partajate cu alții și care să poată fi aplicate atât în organizație cât și în societate.

Organizațiile nu trebuie doar să dezvolte și să extindă cunoștințele angajaților, trebuie să folosească mecanisme și proceduri pentru a transforma cunoștințele individuale în active. Folosirea continuă a cunoștințelor nu diminuează valoarea acestora, cum este cazul altor mijloace de producție. Dimpotrivă, cu cât folosim mai des cunoștințele, cu atât le dezvoltăm și le crește valoarea.

Cunoștințele sunt achiziționate și dezvoltate în mod gradual, pe măsura ce angajații dobândesc experiența în organizație, dar se pot pierde extrem de ușor, prin plecarea angajaților din organizație. De aceea, este extrem de important ca aeroporturile moderne să dezvolte mecanisme logice și metodice pentru managementul bazat pe cunoștințe, pentru a sistematiza activele de cunoștințe și informații și pentru a combina în mod optim cunoștințele existente în vederea creșterii performanțelor activităților aeroportuare. De asemenea, firmele trebuie să găsească metode pentru dezvoltarea și diseminarea cunoștințelor existente.



Mediul economic modern se caracterizează prin volatilitate, venituri mari aduse de angajați și mutații rapide pe plan internațional în domeniul politic sau al concurenței.

Ca rezultat, aeroporturile moderne nu pot concura pe piață fără manageri și angajați calificați. De aceea, metodele pe care le folosesc pentru gestionarea și utilizarea cunoștințelor, precum și procesele și tehnologiile specifice domeniului lor activitate, inclusiv tehnologia informatică, sunt extrem de importante. Din această perspectivă, nu ne rămâne decât să subliniem faptul că se simte permanent nevoia îmbunătățirii activității de management al marketingului, pe baza cunoștințelor, combinate cu un management eficient al acestora.

Secolul XXI cere profesioniștilor în managementul aeroportuar să depășească stadiul conducerii pe baza creării noutății, a cunoștințelor. În vremurile noastre, managementul bazat pe cunoștințe reprezintă arta de a crea condiții care să permită un flux continuu de creativitate.

În ultimii ani s-a scris mult despre economia, organizația și managementul bazate pe cunoștințe, însă maniera în care am considerat să abordăm și să sintetizăm aspectele culese din studiul materialului bibliografic pentru ale valida apoi prin rezultatele cercetării științifice selective, constituie contribuția principală în realizarea acestui obiectiv în cadrul tezei de doctorat.

Companiile aeriene care operează în țara noastră au anunțat anul acesta creșteri ale numărului de pasageri, dar cu toate acestea situația lor economică nu este cea mai bună. Aceasta se explică prin faptul că au fost făcute o serie de greșeli de management și anume: au achiziționat aeronave deși era ușor de prevăzut repercursiunile pe care criza le generează, de asemenea alegerea destinațiilor nu a fost făcută după un studiu de piață realist

Debutul crizei pe piața de transport aerian locală a determinat și o creștere masivă a competiției dintre liniile aeriene, care s-a tradus cel mai pregnant în scăderile de tarife.

Numărul de pasageri a crescut pentru cele mai multe companii, chiar și în plină criză. Totuși, aceste creșteri sunt prea puțin relevante pentru îmbunătățirea situațiilor financiare ale operatorilor aerieni, având în vedere că aceste procente sunt mult mai reduse decât anterior și că sunt corelate cu scăderi substanțiale ale tarifelor.

În situația actuală se impune un control eficient al costurilor și renunțarea la destinațiile cu pierderi. Este imperios necesar să se facă studii temeinice de piață atunci când se lansează o nouă linie aeriană, să se țină cont de potențialul economic și turistic al zonelor spre care se zboară, să se stabilească dacă fluxul de pasageri este constant pe tot parcursul anului, în regim de dus-întors, sau dacă sunt doar destinații care țin de un sezon anume al anului. O serie de companii aeriene au deschis linii de zbor pe care le-au închis după câteva luni. Aceasta și pentru că au practicat prețuri de dumping în momentul în care s-au extins pe piața locală.

---

De aceea se impun o serie de măsuri menite să reducă costurile, atât a costurilor de administrare în escalele cu impact major, dar și scăderea costurilor cu personalul.

În managementul aeroportuar, atât în aeroporturi cât și la companiile aeriene este necesar să se țină seama de o serie de factori deosebit de importanți în realizarea de profituri, și anume de siguranța zborului, de calitatea serviciilor oferite clienților și nu în ultimul rând de tarifele practicate.

Obiectul tezei de doctorat se înscrie, așa cum precizăm în prima parte a introducerii, în problematica generoasă a modernizării managementului aeroportuar în consens cu cerințele globalizării, ale economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe. Având în vedere specificul tezei de doctorat ar fi fost un hazard dacă nu am fi făcut un efort de documentare adecvat pentru a cunoaște cât mai mult posibil opiniile unor specialiști în domeniu. De asemenea, ar fi fost un spațiu insuficient argumentat dacă am fi exclus reperatele bibliografice care sunt rodul activității noastre atât în perioada de documentare a pregătirii tezei de doctorat, cât și anterior.

Ca orice început și teza noastră de doctorat este perfectibilă, fiind de altfel rezultatul unei munci umane. Aprecieri însă că, se poate constitui ca o bază reală și de valoare spre noi începuturi, spre cunoaștere. A greși e omenește dar, sperăm să avem parte de bunăvoința cititorilor, ținând seama de intenția noastră onestă de a contribui la progresul managementului aeroportuar din țara noastră.

Consider că experiența practică pe care am dobândit-o într-o funcție de management în managementul Aeroportului Internațional din Sibiu, vizitele de documentare realizate la aeroporturi situate pe toate continentele precum și numeroasele discuții purtate cu specialiști de marcă din Germania, Anglia, Franța, Olanda, Statele Unite ale Americii, Canada, Australia, China, Japonia mi-au fost de un real folos în elaborarea tezei de doctorat.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE SELECTIVE

### I. TRATATE, CURSURI, MONOGRAFII

1. Abrudan, I., *Premise ale culturii manageriale românești*, Ed. Dacia, Cluj Napoca, 1999;
2. Anderson, S., ș.a. *Editors – Business The Ultimate Resource*, Bloomsbury Publishing, Plc, London, 2002;
3. Bari, I., - *Globalizare și probleme globale*, Editura Economică, București, 2001;
4. Beatty, James, *Lumea în viziunea lui Peter Drucker*, Editura Teora, București 1998;
5. Bogdan, Ioan – *Tratat de management financiar-bancar*, Ed. Economică, București, 2002;
6. Bogdan, Ioan – *Management financiar* – Ed. Universitară, București, 2004;
7. Bogdan, Ioan – *Managementul afacerilor internaționale*, Ed. ULBS, Sibiu , 2007;
8. Bogdan Ioan – *Managementul financiar în afaceri*, Ed. Universitară, Ed.a II-a, București, 2008;
9. Bogdan, Ioan. – *Managementul riscului în afaceri*, Ed. Universitară, București, 2009;
10. Bogdan, Ioan, (coord), Dincă, C, *Elemente de metodică a cunoașterii, cercetării științifice și valorificării cunoștințelor*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2007;
11. Bruhn, Manfred – *Orientarea spre clienți – temelia afacerii de succes*, Ed. Economică, București, 2001, Ed. Teora, București, 2001;
12. Buttle, Francis, - *Customer relationship management: concepts and tools*, Volume 13, Butterworth-Heinemann, 2004;
13. Burton-Jones, Alan – *Knowledge Capitalism-Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Press, Oxford, 1999;
14. Clarke, Liz. – *Managementul schimbării. Ghid practic privind producerea, menținerea și controlul schimbării într-o firmă sau organizație*, Editura Teora, București, 2002;
15. Comănicu, Carmen., Balteș Nicolae, - *Analiza economico- financiară a întreprinderii*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2003;
16. Crișan, S., *Strategii în aprovizionarea materială în industrie*, Ed. Continent Sibiu, 2001;
17. DEMING, W.E. – „*It is not necessary to change. Survival is not mandatory*”, în *Organizational Change*, [http://saferpak.com/change\\_management.htm](http://saferpak.com/change_management.htm), (accesat în decembrie 2010);
18. Drucker, Peter, F. – *Managementul strategic*, Editura Teora, București, 2001;

19. Drucker, Peter. F. (coordonator)- *Organizația viitorului*, Ed. Teora, București, 2000;
20. Drucker, Peter. F. – *Realitățile lumii de mâine* – Ed. Teora, București, 2002;
21. Drucker, Peter. F., - *Managing in the next society*, Oxford, publisher Butterworth and Heinemann, 2002;
22. Drucker, Peter., - *Managementul viitorului*, Editura Asab, București, 2004;
23. Gamble, Peter. R., Blackwell, J.,- *Knowledge Management*, Editura Kogan Page, Londra, 2001;
24. Garrat, B., - *The learning organization*, Harper Collins Bussines, London, 2000;
25. Harrington, H.J., Harrington, J.S., - *Management total în firma secolului 21*, Editura Teora, București, 2001;
26. Herciu, Mihaela– *Management comparat*, Ed.Universitară, 2007;
27. Knox Simon - *Customer relationship management: perspectives from the marketplace*, Butterworth-Heinemann, 2003;
28. H.P.Martin, H.Schumann, - *Capcana globalizării – atac la democrație și bunăstare”*, Editura Economică, București, 1999;
29. Lorsch, J.W. – *Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change*, California Management Review, Winter, 1986;
30. Levitt, T., *The globalization of markets*, în volumul *Strategy: Critical Perspective son Business and Management*, Published by Taylor & Francis, 2002;
31. Michel Crouthy.,. Mark R., Galai D, - *Risk management*, The McGraw Hill Companies, USA, 2001;
32. Mintzberg, H - *Power in and Around Organisations*, Prentice Hall, 1983;
33. Mintzberg, H - *The Strategy Process*, Prentice Hall, 1991;
34. Muscalu, Emanoil. - *Fundamentele managementului*, Ed. Univ. Lucian Blaga Sibiu ,2007;
35. Nicolescu, Ovidiu. (coordonator) – *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, Ed. Economică, București, 2003, vol I – IV;
- 36.Nicolescu, Ovidiu; Verboncu, Ion – *Fundamentele managementului organizației*, Ed Tribuna Economică, București, 2001;
37. Nicolescu, Ovidiu; Verboncu, Ion – *Metodologii manageriale*, Ed Tribuna Economică, București, 2001;
38. Nicolescu, O., – *Management comparat*, Editura Economică, București, 2001;
39. Oprean, C., Țîțu, M.; Oprean, Cristina. *Managementul strategic*, Ed ULB, Sibiu, 2002;
40. Oprean, C., Kifor,V., *Managementul calității*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu,2002;
41. Oprean,C.,(coord), *Studii în managementul strategic*, Editura Universității Lucian Blaga,Sibiu, 2004;
42. Oprean,C.,(coord.),*Management strategic*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2002;

43. Ogorean, Claudia., *Management strategii*, Editura ULBS, Sibiu, 2007;
44. Ogorean, Claudia., *Coordonate manageriale ale competitivității firmei – o perspectivă globală*, Ed. U. L. B., Sibiu, 2007;
45. Petrescu, Ion., Muscalu, E., - *Tratat de management public*, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2003;
46. Reinhold Rapp, *Customer Relationship Management: Das Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen*, Campus Verlag, 2005;
47. Toffler, Alvin. – *Șocul viitorului*, Ed. Antet, București, 2002;
48. Toffler, Alvin. – *PowerShift. Cunoașterea, bogăția și violența în pragul secolului XXI*, Editura Antet, București, 1995;
49. William Charles Johnson, Art Weinstein - *Superior customer value in the new economy: concepts and cases*, CRC Press, 2004;

## II. ARTICOLE ÎN PUBLICAȚII DE SPECIALITATE

49. AVGEROU, C. – „*IT and organization change: an institutionalize perspective*” în *Information Technology & People*, 2000, vol. 13, nr. 4;
50. Klein, Stuart M - *Developing change and leadership capabilities: linking change management and management development*, Higgenson and Waxler, 1989; Smeltzer and Fann, 1989;
51. Babita Gupta, Lakshmi S. Iyer, Jay E. Aronson, - *Knowledge Management: practices and challenges*, 17 January 2001;
52. Dragomirescu Horațiu, Academia de Studii Economice – București, - Studiu tematic elaborat în cadrul proiectului prioritar “Societatea informațională – societatea cunoașterii” al Academiei Române, București, 10 noiembrie 2001;
53. Brezai, Liana. - Considerații privind comportamentul situațional ca opțiune pentru managerul secolului XXI, Vol „*Provocările științei în secolul XXI*”, a VIII-a sesiune de comunicări științifice, 5 decembrie 2003, Ed. Academiei Forțelor terestre Nicolae Bălcescu, p.161;
54. Storbaka, K; Strandvik, T., Gronross, C. – *Managing Customer Relationships; for Profit*, International, *Journal of Service Industry Management*, nr.5 ;
202. *Are you measuring and managing your intellectual and intangible value drivers appropriately?*, “*Management Consulting Practice on Intellectual Capital*” of the *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No. 4, 2005 (publication date 28 October 2005).;
54. *Developments in Internal Marketing Theory and Practice*, *European Journal of Marketing*, Volume 37, Issue 9, Pervaiz K Ahmed and Mohammed Rafiq;
55. *Meeting the information needs of marketing today*, , *Marketing Intelligence and Planning*, Volume 17 No 1, 1999;

### **Regional Airport Management Study**

<http://www.scag.ca.gov/aviation/pdf/AirportStudy/RegionalAirportManagementStudy.pdf>

---

<http://asaha.com/ebooks/airport-operations-management.pdf>

<http://www.edocfind.com/en/ebook/Airport%20Systems%20Planning%20Design%20and%20Management-1.html>

## LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE PUBLICATE DE DOCTORAND

1. **Sava A.**, Bogdan I., - *Passengers air transport in Romania*, Papers of the Sibiu Alma Mater University Conference, Vol. 1, 24-26 March 2011, Editura Alma Mater, Sibiu, ISSN 2067/1423, pag. 106-108, Indexată CNCSIS B
2. **Sava Augustin**, STĂNIT Alexandra, - *Low-cost operators – an opportunity for the international passenger air transportation*, Proceeding of the 8th International Economic Conference "Crisis after crisis. Inquiries from a national, european and global perspective", 19-20 may 2011, Sibiu, Romania, ISBN 978-606-12-0139-6, pag. 299-302, Indexată BDI, CNCSIS B<sup>+</sup>
3. TODERICIU Ramona, **SAVA Augustin**, MUSCALU Emanoil, TALENT MANAGEMENT – CHALLENGE OF THE ROMANIAN HR THE BIGGEST, Proceeding of the 8th International Economic Conference "Crisis after crisis. Inquiries from a national, european and global perspective", 19-20 may 2011, Sibiu, Romania, ISBN 978-606-12-0139-6, pag. 417-421, Indexată BDI, CNCSIS B<sup>+</sup>
4. TODERICIU Ramona, Lucia-Mariana DRAGOMIR, **SAVA Augustin**, - *The Value of Knowledge in the Context of Current Evolution*, The 17<sup>th</sup> International Conference, The Knowledge-Based Organization, 24-26 November, 2011, Nicolae Balcescu Land Forces Academy Publishing House, Sibiu, ISSN 1843/6722, pag.562-565, Indexată BDI, CNCSIS B<sup>+</sup>

## **Cuvinte cheie**

*Schimbare*

*Cunoasterea*

*Informatia*

*Cunostinte*

*Economia bazata pe cunostinte*

*Organizatia bazata pe cunostinte*

*Managementul bazat pe cunostinte*

*Management aeroportuar*

*Cienti*

*Orientarea spre clienti*

*Satisfactia clientilor*

*Globalizare*

*Internationalizare*

*Criza mondiala*

*Performanta*

*Eficienta*

*Eficacitate*