



Director general,

Vasile BOICU

Propuneri pentru obiective strategice si masuri de redresare a situatiei economico-financiare a S. ROMAERO S.A.

1. PREZENTAREA ROMAERO

1.1. Temeiul juridic de constituire

S. ROMAERO S.A. a fost infiintata in anul 1990, prin restructurarea Intreprinderii de Avioane Bucuresti si prin preluarea integrala a patrimoniului acesteia.

Temeiul juridic de constituire al ROMAERO este H.G. nr. 1213/1990 privind infiintarea de societati comerciale pe actiuni in industrie (Anexa 1 la H.G. 1213/1990, poz. 114) si H.G. nr. 242/1991 privind infiintarea de societati comerciale pe actiuni in domeniul industriei de aviatie.

1.2. Scurta prezentare

ROMAERO functioneaza ca o întreprindere integrată pentru construcție de aeronave și aerestructuri, reparație și întreținere aeronave de transport, civile și militare si reprezinta o marca recunoscuta intern si international pentru industria de profil.

ROMAERO este lider pe piata aeronautica romaneasca si actioneaza in calitate de subcontractor al celor mai mari integratori de aviatie din lume.

In domeniul reparatiilor, ROMAERO desfasoara activitati de intretinere pentru avioane civile si militare. Clientii pe parte civila sunt o serie de companii aeriene interne si internationale, pentru care ROMAERO executa controale periodice, intretinere generala, intretinere de baza si intretinere la linie. Pe parte militara, ROMAERO presteaza servicii de intretinere/ reparatii capitale pentru flota de transport a Statului Major al Fortelor Aeriene Romane (SMFA).

S. ROMAERO S.A. poate fi considerata societate comerciala de interes strategic pentru sistemul de aparare si securitate nationala; ea functioneaza ca o întreprindere integrată pentru construcție de aeronave și aerestructuri, reparație și întreținere aeronave de transport, civile și militare si reprezinta o marca recunoscuta intern si international pentru industria de profil.

S. ROMAERO S.A. este o companie cu capital majoritar de stat, in care Ministerul Economiei Comertului si Mediului de Afaceri detine un procent de 51,9 %, respectiv 3.241.752 actiuni cu o valoare de 8.104.380 Lei, raportat la un capital social total de 15.615.372,50 Lei, impartit in 6.246.149 actiuni cu valoare nominala de 2,5 Lei.

Patrimoniul ROMAERO consta in terenuri si cladiri.

Terenuri

Incinta principala, situata in partea de sud a Aeroportului International Aurel Vlaicu (Baneasa) are o suprafata de teren de cca. **32,3 ha** din totalul suprafetei de teren, proprietate ROMAERO, de cca. **33,9 ha**. Procentul de ocupare al terenului din incinta principala este de 78,80% iar coeficientul de utilizare de 0,53.

Valoarea contabila a terenurilor este in prezent de 637.488.110,55 Lei.

Cladiri

ROMAERO detine cladiri în suprafata totala construita de **127.865,74 mp** si suprafată desfășurată de **180.291,52 mp** pe cele trei amplasamente detinatoare de constructii, din care 125.865,67 mp suprafata construita si 171.313,93 mp suprafata desfasurata, aferente incintei principale.

Valoarea contabila a cladirilor si constructiilor speciale din proprietatea ROMAERO in prezent este de 104.360.355 Lei .

Valoarea rezervelor din reevaluarea terenurilor, cladirilor si constructiilor speciale inclusiv surplusul realizat din rezerve din reevaluare, in prezent este 795.117.278 Lei.

ROMAERO si-a reactualizat dezmembrarea cadastrala in scopul punerii in concordanta a documentelor de proprietate si cadastrale existente ale societatii cu situatia actuala din teren.

Cladirile care nu sunt utilizate in prezent pentru desfasurarea activitatii societatii si care ar genera costuri suplimentare, afectand competitivitatea in relatiile concurentiale pe piata industriei aeronautice de profil, sunt introduse in procesul de conservare – securizare.

Total suprafete aflate in conservare-securizare sunt:

S teren, Total = 14.016,00 mp

S construita, Total = 6.848,00 mp

S desfasurata, Total = 7.335,34 mp

Situatia patrimoniala

(litigii, sechestre/ipoteci, investitii neterminate, proiecte de investitii)

- Sechestre / Ipoteci

Nu exista sechestrul asupra activelor Romaero.

In prezent exista gajuri/ipoteci asupra unor active/mijloace fixe din patrimoniul Romaero in favoarea BCR si a Bancii Transilvania.

Date bilantiere

Lei

Nr. crt.	Indicator	30.06.2014
1.	Venituri totale	44.711.899
2.	Cheltuieli totale	50.521.029
3.	Cifra de afaceri	46.149.421
4.	Rezultat de exploatare (+/-)	-2.964.400
5.	Rezultat brut (+/-)	-5.809.130
6.	Rezultat net (+/-)	-5.809.130
7.	Numar mediu de personal	887
8.	Activul net contabil	727.536.760

Datoriile inregistrate la 31.08.2014 sunt in valoare de 236.810 mii lei si anume:

- | | |
|--|------------------|
| 1. Credite bancare | 63.766 mii lei; |
| 2. Bugetul general consolidat al statului, din care: | 154.685 mii lei; |
| – obligatii de plata cu retineri la sursa | 38.805 mii lei; |
| 3. Datorii comerciale, din care: | 9.169 mii lei; |
| – utilitati | 1.784 mii lei; |
| 4. OPSPI | 5.184 mii lei; |
| 5. AAAS | 271 mii lei; |
| 6. Alte datorii | 3.725 mii lei. |

Situatia centralizatoare pe gestiuni a stocurilor fara miscare inregistrate la 31.07.2014 este prezentata in Anexa --, valoarea totala a acestora fiind 1.143 mii lei.

Valoarea totala a terenurilor existente in patrimoniul S ROMAERO SA la data de 31.07.2014 este 637.488 mii lei.

La data de 31.07.2014 valoarea creantelor certe de incasat este in suma de 38.341 mii lei.

Preliminat proiectie flux numerar pe urmatoarele 6 luni.

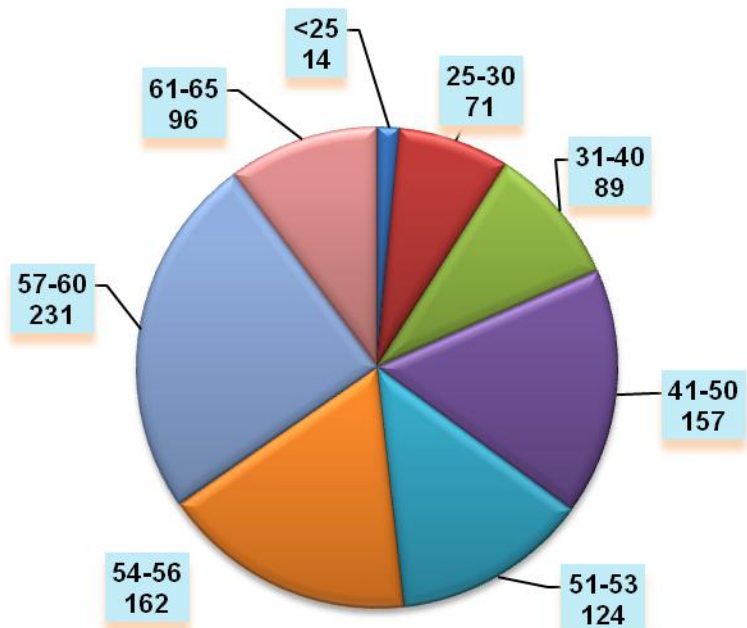
ROMAERO nu inregistreaza restante la creditele contractate.

Situatia dotarilor existente (echipamente si masini unelte)

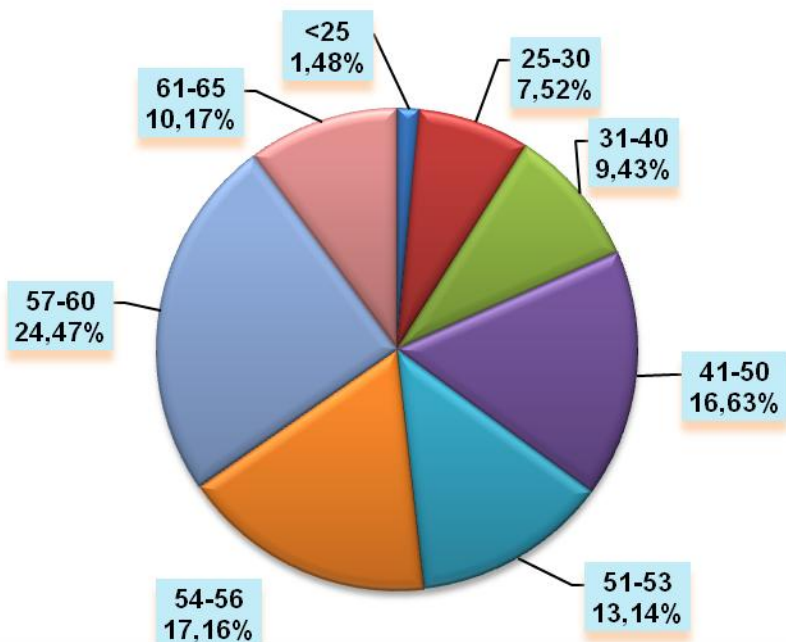
Utilajele si echipamentele ROMAERO, utilizate curent in procesele de productie, sunt foarte diversificate. Situatia lor actuala este din pacate de avansata uzura fizica si morala.

Pentru majoritatea utilajelor si echipamentelor ROMAERO se apreciaza un **grad de uzura „medie”** cuprins intre 30% si 60%.

Structura personalului pe categorii de varsta - pers. la 02.10.2014



Ponderele categoriilor de varsta in total personal la 02.10.2014



In concluzie, pe baza analizei situatiei actuale propunem pentru ROMAERO o **STRATEGIE COMBINATA**, constand din:

- **Etapa I. STRATEGIA DE STABILITATE (neutrala) combinata cu STRATEGIA DE RESTRANGERE PROPRIU - ZISA, pe termen scurt.**

Strategia de stabilitate se aplica zonei produselor/serviciilor, pietelor, metodelor de productie in legatura cu care Compania sufera putine si nesemnificative schimbari;

Strategia de restrangere propriu-zisa se aplica in scopul reducerii cheltuielilor si al punerii in ordine a afacerilor, pentru a face fata cu succes situatiei prezente, nefavorabila, urmarindu-se imbunatatirea situatiei financiare deteriorata si eficientizarea activitatii in scurt timp.

- **Etapa II, STRATEGIA DE CRESTERE – pe termen mediu si lung**, care are in vedere extinderea semnificativa a volumului de activitate si implicit cresterea cifrei de afaceri.

OBIECTIVE

Pe termen scurt ca actiune imediata:

- A. Realizarea conditiilor de asigurare flux de numerar pentru activitatea curenta, cu plata datoriilor curente.
 - A.1 cresterea portofoliului de comenzi pentru contractele actuale de fabricatie;
 - A.2 asigurarea de comenzi pentru 3-4 ani simultan in zona de intretinere reparatii pentru lucrari de baza;
 - A.3 asigurare comenzi de 3 avioane pe luna pentru vopsire;
 - A.4 scaderea cheltuielilor cu personalul pe termen scurt de 19% respectiv de 29% pe termen lung ;
 - A.5 scaderea cheltuielilor cu materialele si utilitatile 10%;
 - A.6 scaderea cheltuielilor cu servicii de terti 5%;
 - A.7 recuperarea creante restante certe.

Pe termen mediu si lung:

- B. Dezvoltare activitati de:
 - B.1 stingerea datoriilor restante;
 - B.2 dezvoltarea activitatii de intretinere avioane C130 Hercules;
 - B.3 desemnarea prin HG a Romaero ca centru national/regional de service pentru avionul C27 Spartan;
 - B.4 definirea ca centru local de intretinere de baza avioane prin transfer activitati ale TAROM;
 - B.5 dezvoltarea activitatii de cercetare si proiectare cu participare la proiectul Clean Sky II;
 - B.6 cresterea portofoliului de comenzi cu orientare spre contracte cu durata de minim 5 ani si cresterea gradului de integrare a produsului;
 - B.7 scaderea cheltuielilor cu activele neutilizate;

- B.8 implementarea unui sistem informatic integrat (tip ERP);
- B.9 cresterea gradului de competitivitate;
- B.10 rezolvarea problemelor legate de resursele umane (intinerire, autorizari detinute, procent indirect/direct productivi);
- B.11 recuperarea creantelor in litigiu.

Masuri pentru

A.1 1. Efectuare investitii urgente conform total Anexa – prin:

- alocare fonduri de investitii prin aport financiar ca urmare a conversiei datoriilor in actiuni cu marirea capitalului social;
- cumparare utilaje in rate de la client si plata cu produsele contractate.

2. Negociere pentru cresterea numarului de comenzi prin:

- intensificarea activitatii de marketing.

A.2/A.3 1. Asigurarea dotarilor la nivelul necesar prin:

- alocare fonduri de investitii

2. Intensificarea activitate de marketing prin:

- activitate de marketing propriu;
- eficientizare si dezvoltare contractelor de agenti;

A.4 1. Reproiectarea structurii organizatorice prin:

- pensionari;
- disponibilizare prin concediere colectiva cu salarii compensatorii asigurate prin aplicare OU 36 – derogatoriu;
- promovare OUG.

A.5 1. Scaderea consumurilor si a pretului la utilitati prin:

- renegocierea contractelor;
- activitate de economisire prin comasari de activitati in aceleasi spatii de productie.

A.6 Prin renegocierea contractelor

A.7 Prin activitate de monitorizare si actiuni de recuperare.

Masuri pentru

B.1 1. Conversie in actiuni cu marire capital social prin:

- promovare si aplicare in CA si AGA

2. Dare in plata active prin:

- promovare si aplicare in CA si AGA cu sprijin M.F.

3. Vanzare active prin:

- promovare si aplicare in CA si AGA / OPSPi

- B.2 1. Investitii pentru scolarizari, dotari scule prin:**
- finantare
- B.3 1. Asigurare cadru legislativ prin:**
- promovare act normativ, CA si AGA, M.Ec.
- initiere discutii cu Alenia
- 2. Investitii cu scolarizare, documentatie, utilaje, licente prin:**
- finantare
- B.4 1. Asigurare cadru legislativ prin:**
- promovare act normativ cu sprijin M.Ec. si M.F.
- B.5 1. Activitate de marketing prin:**
- scolarizare personal
- 2. investitii in licente, IT, scolarizari**
- 3. Participare la program Clean Sky II prin;**
- asigurare fonduri de cofinantare – M.Ec. M. Cercetarii
- stingere datorii
- B.6 1. Dezvoltare participare la programe noi cu sistem de “risk sharing” prin:**
- asigurare linie de finantare “de lucru”
- 2. Investitii – Finantare**
- 3. Asigurare capital pentru pregatirea de fabricatie – Finantare**
- 4. Activitate de marketing**
- B.7 1. Analiza situatie existenta prin:**
- propuneri si finalizare operatii de casare si valorificare
- B.8 1. Investitii cu dotari specifice, soft,scolarizare – Finantare**
- B.9 1. Investitii majore in mijloace fixe – Finantare**
- 2. Aplicare principii de “lean manufacturing” prin:**
- contractare firma specializata;
- finantare
- 3. Asigurarea unui fond/credit”de lucru” – Finantare**
- B.10 1. scaderea mediei de varsta a personalului la 45 ani in 2016 prin:**
- actiuni de recrutare forta de munca pe structuri
- 2. cresterea personalului direct productiv prin:**
- restructurare organizationala
- B.11 1. Continuare actiuni deschise**

CONCLUZII

Consideratii generale privitor la problemele cu care se confrunta S. ROMAERO

1. Cea mai mare problema a societatii o reprezinta ramanerea in urma din punct de vedere a capabilitatii tehnice pe fondul unei lipse cvasitotale de investii derulate dupa anul 1989 mai ales in conditiile in care si dotarea anterioara s-a facut preponderent in anii 80'cand importurile de echipamente si utilaje erau sistate; chiar si utilajele existente sunt acum intr-o stare de uzura fizica sau morala avansata ceea ce creaza probleme majore;
2. Lipsa capitalului de lucru care a facut ca productia sa se faca cu intarziere si cu costuri mari, inclusiv prin plata dobanzilor la creditele angajate pentru finantarea acesteia; Astazi aceasta cheltuiala, cuplata cu rambursarea cel putin partiala a acestora este o adevarata "pedeapsa" pentru productia curenta;
3. Lipsa capabilitatii de a participa in dezvoltarea de proiecte in domeniu (nu exista organizatie proprie de proiectare/dezvoltare produse) si nu exista resurse proprii pentru a sustine aceasta activitate. Acest lucru a facut ca Romaero sa atraga lucrari exclusiv pe principiul competitivitatii care in conditiile expuse mai sus au restrans si vor restrange tot mai mult sansa de a obtine noi lucrari;
4. Desi lucreaza intr-un domeniu strategic care presupune o politica coerenta din partea statului in sustinerea acestuia (cu atat mai mult cu cat este si proprietar) Romaero nu a fost sustinuta la nivelul cerintelor de catre reprezentantii acestuia inclusiv in sensul garantarii contrapartidelor;
5. Resursa umana disponibila, cea care candva reprezenta principalul atu real, este acum imbatranita si impune desfasurarea unei politici coerente pentru mentinerea ei (exista fenomenul de migratie spre alte tari);
6. In domeniul datoriilor istorice o data cu perpetuarea situatiei economice deficitare nu s-au putut realiza plati continue ceea ce a dus la cresterea valorii prin adaugare permanenta a dobanzilor de penalizare;

In ceea ce priveste sprijinul pe care il solicitam acesta presupune punerea la dispozitie a resurselor necesare (de reglementare legislativa, materiale, financiare sau organizatorice) pentru rezolvarea problemelor majore prezentate mai sus. Acest lucru se poate face numai cu sprijinul actionarilor majoritari chiar daca aceasta presupune privatizarea societatii.

In prezent, se considera ca ROMAERO are nevoie de aplicarea rapida a unui Plan de redresare care sa puna in aplicare masuri de reorganizare tehnica si economica, comerciala si de personal, astfel incat activitatea societatii sa devina eficienta intr-un termen cat mai scurt.

Fata de situatia economica financiara actuala a ROMAERO rezulta ca sunt necesare resurse financiare semnificative pentru a putea pune in aplicare masurile care sunt imperios necesare.