

total vânzări, care și-au menținut în toată perioada o cotă de aproximativ 72% din total vânzări. În ceea ce privește agențiile externe, acestea s-au menținut la un procent de aproximativ 2,5% din total vânzări. În concluzie, vânzările online și prin agenți BSP rămân principalele canale cu ponderi în total vânzări cu o evoluție pozitivă în detrimentul vânzării prin agențiile RO.

Având în vedere că activitatea de vânzare împreună cu activitatea de reprezentare pe piață reprezintă doar 40% din întreaga activitate a agențiilor externe, considerăm că volumul vânzărilor este un indicator aferent doar activității de vânzare și nu al întregii activități a agențiilor externe. Din punct de vedere financiar veniturile aferente vânzărilor agențiilor se contabilizează pe curse și nu pe agenții, veniturile fiind asociate activității de bază a companiei deoarece la obținerea acestor venituri contribuie toate celelalte activități desfășurate în companie. De asemenea, în cheltuielile fiecărei agenții sunt cuprinse doar cheltuielile directe de funcționare a agenției.

Analiza s-a bazat pe numărul de documente emise de către agenții și volumul vânzărilor aferente perioadei 2016 – 2018, productivitatea calculându-se prin raportarea acestor indicatori la numărul de personal comercial din cadrul agențiilor cu atribuții în efectuarea activității de vânzare. Moneda de referință la analizarea datelor financiare a fost USD. Pentru analiza structurii și a numărului de personal din agențiile interne/externe s-au avut în vedere statele de funcții aferente lunii decembrie a fiecărui an analizat. De asemenea, șefii de escală, adjuncții șefilor de escală și personalul care desfășoară activități operaționale nu au fost luați în considerare ca personal comercial la calcularea indicatorilor de productivitate.

Din analiza cheltuielilor am constatat că toate agențiile au înregistrat creșteri semnificative a cheltuielilor cu remunerațiile personalului, acest fapt fiind consecința aplicării OUG 79/2017 pentru modificarea și completarea Legii nr. 227/2015 privind trecerea contribuțiilor din sarcina angajatorului în cea a angajatului. De asemenea s-au înregistrat reduceri semnificative ale cheltuielilor cu telecomunicațiile.

Am constatat că în perioada auditată nu au fost stabilite sarcini de vânzări pentru agenții cu excepția semestrului II 2018, astfel încât vânzările realizate nu pot fi analizate raportat la un target de vânzări.

A. Evaluarea activității agențiilor externe

Agențiile Bruxelles și Amsterdam

Funcții	Număr angajați RO			Localnici		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
REPREZENTANT COMERCIAL - BRU	1	1	1			
REPREZENTANT COMERCIAL - AMS	1	1	1			
AGENT TICKETING și ESCALA - BRU				3	3	3

Agenția TAROM Bruxelles este condusă de un șef de agenție, care coordonează 3 agenți de ticketing și escală. Totodată, activitatea Agenției TAROM Amsterdam este desfășurată de un singur angajat. În perioada 2016-2018 numărul de personal a fost constant.

	Număr documente emise			Număr documente emise/angajat		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
BRU	12,371	16,342	14,885	4,124	5,447	4,962
AMS		227	5,363		227	5,363
TOTAL	12,371	16,569	20,248	3,093	4,142	5,062

Vânzările agențiilor Bruxelles și Amsterdam au fost înregistrate pe același centru de cost până în decembrie 2017, astfel că pentru a putea efectua o analiză comparativă pe toată perioada 2016 – 2018, prezentăm vânzările celor două agenții cumulate.

	Vânzări USD			2017/ 2016	2018/ 2017	Vânzări/angajat (USD)		
	2016	2017	2018			2016	2017	2018
BRU	2,060,442	2,545,043	2,135,673	23.52%	-16.08%	686,814	848,348	711,891
AMS		3,634	1,038,760.45				3,634	1,038,760
TTL	2,060,442	2,548,677	3,174,434	23.69%	24.55%	515,110	637,169	793,609

Din analiza productivității activității de vânzări a agențiilor Bruxelles și Amsterdam se constată că în perioada 2016-2018 aceasta a înregistrat un trend ascendent, în contextul creșterii capacității, dar și a venitului mediu în 2018 comparativ cu 2016, pe ambele piețe. Astfel, numărul de documente emise/angajat a crescut cu 33,91% în anul 2017 vs. 2016 și cu 22,21% în anul 2018 vs. 2017.

	Vânzări (USD)					
	2016	%	2017	%	2018	%
Agenție	2,060,441	15.53	2,548,677	18.27	3,174,433	15.00
BSP Belgia	5,916,597	44.58	5,305,139	38.02	6,334,509	29.92
BSP Olanda	5,293,415	39.89	6,099,328	43.71	11,660,325	55.08
Total	13,270,453.22	100.00	13,953,143.93	100.00	21,169,267.00	100.00

Vânzările prin agenție deși au crescut în volum, acestea s-au menținut la un procent de 15-18% din total vânzări prin agenții proprii și agenții BSP. Vânzările prin BSP au înregistrat o creștere de peste 50% în anul 2018 față de 2016.

	Număr de curse			Loc oferit			Loc ocupat			Venit/loc ocupat		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
BRU	521	574	585	123,446	134,872	144,659	73,599	85,411	96,340	175	168	182
AMS	715	711	718	191,374	191,198	227,082	145,846	154,520	182,727	121	124	136
TTL	1,236	1,285	1,303	314,820	326,070	371,741	219,445	239,931	279,067	-	-	-

În prezent, compania TAROM operează pe piața din Belgia un număr de 12 frecvențe /săptămână către BRU din OTP și 1 frecvență pe lună pe ruta OTP-BRU-SXB-OTP, începând din sezonul vară 2017, din sezonul de iarnă 2016 până în sezonul iarnă 2017 pe ruta OTP-BRU-SXB-OTP 1 frecvență/săptămână.

Pe destinația Amsterdam TAROM a operat, în perioada 2016-2018, cu 14 frecvențe pe săptămână.

Cheltuieli Agenția Bruxelles

Elemente de cheltuieli	Cheltuieli			Variația 2016/2017	Variația 2017/2018
	2016	2017	2018		
6120100000 Cheltuieli cu chirii local	48,969.78	51,139.26	56,960.11	4.43%	11.38%
6260300000 Cheltuieli de telecom (SITA,INTERNET,F.OPTICA WEB	57,510.62	48,522.47	31,333.56	-15.63%	-35.42%
6280111000 Chelt.cu alte servicii-taxe,imp.sal.pt.c	136,291.33	135,259.69	156,777.43	-0.76%	15.91%
6410000000 Chelt.cu remuneratiile personalului	28,884.07	29,775.24	39,684.00	3.09%	33.28%

Din analiza principalelor elemente de cheltuieli în perioada 2016 - 2018 se constată creșterea cheltuielilor cu chirii local cu 16%, remuneratiile personalului cu 37% și alte servicii cu 15% și scăderea cheltuielilor cu telecomunicațiile cu 46%. Totalul cheltuielilor agenției a scăzut în anul 2017 față de anul 2016 de la 353,920 USD la 344,236 USD (aproximativ 3%), iar în anul 2018 au crescut la 353,925 USD (aprox. 3%).

Cheltuieli Agenția Amsterdam

Elemente de cheltuieli	Cheltuieli			Variația 2016/2017	Variația 2017/2018
	2016	2017	2018		
6120100000 Cheltuieli cu chirii local	10,174.44	13,383	15,643.43	31.54%	16.89%
6260300000 Ch de telecom(SITA,INTERNET, F.OPTICA WEB	19,078.67	10,676	207.33	-44.04%	-98.06%

Elemente de cheltuieli	Cheltuieli			Variația 2016/2017	Variația 2017/2018
	2016	2017	2018		
6350190000 Chelt cu impozite salariații TAROM	12,712.73	13,757	12,723.52	8.21%	-7.51%
6410000000 Chelt.cu remuneratiile personalului	28,884.06	29,775	39,683.74	3.08%	33.28%
6453600000 Alte cheltuieli cu asigurările - străinătate	20,893.15	21,549	19,883.86	3.14%	-7.73%

Din analiza principalelor elemente de cheltuieli în perioada 2016 - 2018 se constată creșterea cheltuielilor cu chirii local cu 53% și remunerățiile personalului cu 37% și scăderea cheltuielilor cu telecomunicațiile cu 98%. Totalul cheltuielilor agenției a scăzut în anul 2017 față de anul 2016 de la 114,219 USD la 105,653 USD (aproximativ 8%), iar în anul 2018 au scăzut la 100,173 USD (aprox. 5%).

Agencia Viena

Funcții	Număr angajați RO			Localnici		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
REPREZENTANT COMERCIAL	1	vacant	vacant			
AGENT TICKETING	1	1	1			
ȘEF ESCALĂ	1	1	1			
ADJUNCT ȘEF ESCALĂ				1	1	1

Agencia TAROM din Viena este condusă de un reprezentant comercial, care coordonează 1 agent de ticketing, 1 șef de escală și 1 adjunct șef escală, ultimul fiind angajat local.

În tabelele de mai jos prezentăm indicatorii de productivitate calculați prin raportarea numărului de bilete și vânzări la personalul comercial, evoluția vânzărilor în perioada analizată precum și evoluția indicatorilor relevanți pentru politica aplicată pe această piață în această perioadă (număr curse, capacitatea oferită/ocupată, venit/loc ocupat).

Număr documente emise			Număr documente emise /angajat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018
5582	4898	4525	2791	4898	4525

Vânzări(USD)			2017/2016	2018/2017	Vânzări/angajat* (USD)		
2016	2017	2018			2016	2017	2018
858,457	711,338	687,942	-17.14%	-3.29%	429,229	711,338	687,942

Număr de curse			Loc oferit			Loc ocupat			Venit/loc ocupat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
826	654	606	163,442	143,190	148,979	99,680	101,627	108,631	103	98	105

Principalul concurent pe piața Austria pe ruta OTP-VIE în perioada auditată, conform analizei de piață efectuată de Departamentul Vânzări în perioada 2017-2018, este Austrian Airlines. TAROM a adoptat în perioada auditată o politică de restrângere a operării prin scăderea numărului de curse cu 20,82% și a capacității oferite cu 12,39% în 2017 vs.2016. Aferent acestei politici, volumul vânzărilor agenției a scăzut cu 17,14% în 2017 vs. 2016, cauza fiind scăderea venitului/loc ocupat în 2017 vs. 2016 de la 103 USD la 98 USD. În perioada 2017-2018 s-a redus numărul de curse cu 7,34%, însă a crescut capacitatea oferită cu 4,04%. Rezultatul adoptării acestei politici, reflectat în volumul vânzărilor agenției, arată o scădere a acestora, respectiv cu 3,29% în 2018 vs. 2017, pe fondul îmbunătățirii substanțiale a LF în 2018 vs. 2017 de la 62% la 73%, precum și a creșterii venitului/loc ocupat de la 98 USD la 105 USD. Cu toate acestea, măsurile de redresare luate la nivelul anului 2018 nu au fost eficiente pentru acoperirea pierderilor înregistrate la nivelul anului 2017 ca urmare a adoptării deciziilor de restrângere a operării concomitent cu reducerea venitului/loc oferit.

Pe fondul restrângerii operării la nivelul agenției VIE constatăm de asemenea o reducere a personalului prin păstrarea postului de reprezentant comercial vacant în perioada 2017-2018. Cu toate că numărul de curse a scăzut personalul de la escală a rămas numeric același (2 persoane). Ca urmare, la nivelul productivității muncii se constată creșterea indicatorilor documente emise /angajat și vânzări/angajat în 2017 și 2018 vs. 2016 în condițiile în care în perioada 2017-2018 agenția a funcționat cu personal comercial redus (un salariat iso 2 salariați în 2016). Productivitatea a crescut semnificativ (75,50% creștere număr bilete /angajat în 2017 vs. 2016, 65,72% creștere vânzări/angajat în 2017 vs. 2016) deoarece vânzările au scăzut într-un procent mai mic decât reducerea numărului de personal. La nivelul anului 2018 indicatorii de productivitate au înregistrat o ușoară scădere față de anul 2017 (7,62% în cazul indicatorului documente emise/angajat, respectiv 3,28% în cazul indicatorului vânzări/angajat), însă aceștia se situează la un nivel superior celui înregistrat în 2016 (62,12% în cazul indicatorului număr bilete /angajat, respectiv 60,27% în cazul indicatorului vânzări/angajat).

În cazul acestei agenții faptul că s-a restrâns operarea, prin scăderea numărului de curse și a capacității în 2017 vs. 2016 concomitent cu restrângerea schemei de personal comercial, a avut un efect pozitiv asupra indicatorilor de productivitate, ceea ce ne conduce la concluzia că schema de

funcționare a agenției cu personal redus în perioada 2017-2018 a corespuns nevoilor de business ale agenției.

Pe de altă parte, având în vedere că în perioada auditată numărul de curse a scăzut în fiecare an, personalul de la escală a rămas constant (2 posturi) în perioada 2016-2018.

De asemenea a fost efectuată și o analiză a vânzărilor AG RO VIE iso vânzări BSP pe piața Austria.

Mai jos prezentăm evoluția acestor indicatori în perioada analizată:

	Vânzări (USD)					
	2016	%	2017	%	2018	%
Agentie	858,457	28.07%	711,338	26.03%	687,942	23.86%
BSP	2,199,515	71.93%	2,021,574	73.97%	2,195,904	76.14%
Total	3,057,971.88	100.00%	2,732,912.00	100.00%	2,883,846.00	100.00%

Din datele analizate reiese că vânzările prin agenția VIE pierd anual în favoare BSP Austria, având în vedere că în perioada 2016-2018 vânzările prin BSP au rămas aproximativ constante pe fondul scăderii vânzărilor prin agenția proprie. Totodată remarcăm că vânzările prin agenție reprezintă în continuare un procent important din vânzările pe piața Austria (agenție proprie și BSP).

Prezentăm mai jos variația principalelor elemente de cheltuieli cu pondere mai mare de 10% din totalul cheltuielilor directe ale agenției.

-USD-

Elemente de cheltuieli	Cheltuieli			Variația 2016/2017	Variația 2017/2018
	2016	2017	2018		
6120100000 Cheltuieli cu chirii local	51,575.04	53,400.09	56,577.12	3.54%	5.95%
6280111000 Chelt.cu alte servicii-taxe,imp.sal.pt.colaboratori	67,764.82	69,561.17	75,274.60	2.65%	8.21%
6453600000 Alte cheltuieli cu asigurarile - straina	29,119.18	32,037.48	36,111.18	10.02%	12.72%

În ceea ce privește evoluția cheltuielilor directe ale agenției în perioada auditată acestea au crescut cu 5,19%, de la 290,591.43 USD la 305,683.94 USD în 2017 vs. 2016, și au scăzut în 2018 cu 4,70%, ajungând la 291,314.30 USD.

Piața Germania

- **Agenția Frankfurt**

Evoluția numărului de personal în perioada auditată

Funcții	Număr angajați RO				Localnici			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Reprezentant comercial	1	1	1	0	0	0	0	0
Șef Escală Frankfurt	0	0	0	0	1	1	1	1
Agent TKT	0	0	0	0	1	1	1	1

În Agenția Frankfurt și-au desfășurat activitatea un reprezentant comercial, un șef de escală și un agent ticketing.

Analiza comparativă a activității de vânzare pe destinația Frankfurt

Număr documente emise			Număr documente emise/angajat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018
5,178	6,537	5,498	2,589	3,269	2,749

Vânzări/agentie (USD)			2017/2016	2018/2017	Vânzări/angajat* (USD)		
2016	2017	2018			2016	2017	2018
877,617	1,152,016	1,026,964	31,27%	-10,85%	438,809	576,008	513,482

Personalul comercial de la Agenția Frankfurt a vândut în medie un număr de 2,589 documente în anul 2016, în anul 2017 cu 26.26% mai mult decât în 2016, adică 3,269 documente, ulterior numărul documente emise scăzând cu 15,91 %, acesta fiind de 2749 în anul 2018.

Vânzările realizate de Agenția Frankfurt în anul 2016 au fost în valoare de 877.617 USD, ulterior acestea înregistrând în anul 2017 o creștere cu 31,27 %, valoarea lor fiind de 1.152.016 USD. În anul 2018 vânzările au înregistrat o scădere cu 10,85% față de anul 2017, acestea fiind în valoare de 1.026.964 USD.

Analiza cheltuielilor efectuate în perioada auditată

	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Cheltuieli Escală Frankfurt	210.694	242.820	243.510	+15,25%	+0,28%

Pentru funcționarea Agenției Frankfurt au fost realizate cheltuieli în valoare de 210.694 USD în anul 2016, iar în anul 2017 cheltuielile au crescut cu 15,25% față de 2016, valoarea acestora fiind de 242.820 USD. În anul 2018 cheltuielile au fost aproximativ egale cu cele din anul 2017, fiind în valoare de 243.510 USD, înregistrându-se astfel o creștere de doar 0,28% față de anul 2017.

Din analiza elementelor de cheltuieli am constatat creșterea, în anul 2017 comparativ cu anul 2016, cu preponderență a următoarelor elemente de cheltuieli:

- Cheltuieli cu materiale auxiliare rechizite cu 14 %;
- Cheltuieli reparații curente și revizii tehnice cu 162 % (de la 613 USD la 1607 USD);
- Cheltuieli cu alte taxe cu 111% (de la 124 USD la 261 USD);
- În plus față de anul 2016, în anul 2017 s-au înregistrat și cheltuieli sisteme handling pasageri în valoare de 16.939 USD.

Din analiza elementelor de cheltuieli am constatat creșterea cu preponderență în anul 2018 față de anul 2017 a următoarelor elemente:

- Cheltuieli cu materiale auxiliare rechizite cu 24 % (de la 517 USD la 642 USD);
- Cheltuieli de protocol cu 8866% (de la 48 USD la 4304 USD).
- **Agencia MUNCHEN**

Evoluția numărului de personal în perioada auditată

Funcții	Număr angajați RO				Localnici			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Manager de zonă Germania	1	1	1	1				
Sef Escala Munchen	1	1	1	1				
Agent TKT					1	1	1	1

În prezent, managerul de zonă reprezintă compania TAROM pe piața Germania și coordonează următorul personal: un șef de escală în Munchen și un agent de ticketing (localnic).

Analiza comparativă a activității de vânzare pe destinația MUNCHEN

Număr documente emise			Număr documente emise/angajat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018
3.932	3.540	2.948	1.966	1.770	1.474

Vânzări/agentie (USD)			2017/2016	2018/2017	Vânzări/angajat* (USD)		
2016	2017	2018			2016	2017	2018
657.623	616.420	503.963	-6,27%	-18,24%	328.811	308.210	251.981

S-a constatat că numărul de documente emise de agenție a scăzut în fiecare an în perioada auditată, astfel în anul 2016 acesta a fost 3.932, în anul 2017 numărul de documente emise a fost 3.540, acesta scăzând cu 10 % față de 2016, iar în anul 2018 numărul de documente emise a scăzut față de anul 2017 cu 16,73% .

În cadrul Agenției Munchen vânzările sunt realizate de către 2 salariați, managerul relației (salariat RO) și agentul de vanzari (localnic), în medie vânzările fiind în anul 2016 de 1966 documente/angajat în valoare de 328,811 USD/angajat, în anul 2017 de 1.770 documente/angajat în valoare de 308,209 USD/angajat, iar în anul 2018 de 1.474 documente/angajat în valoare de 251,981 USD/angajat.

Din analiza comparativă a activității de vânzare realizată de Agenția Munchen am constatat că în perioada auditată valoarea vânzărilor a avut un trend descendent, astfel: în anul 2016 s-au realizat vânzări în valoare de 657.623 USD, în anul 2017 valoarea vânzărilor prin această agenție a scăzut cu 6,27 % față de anul 2016 acestea fiind de 616.420 USD, iar în anul 2018 valoarea vânzărilor a scăzut față de 2017 cu 18,24 % aceasta fiind de 503.963 USD.

Analiza cheltuielilor efectuate de Agenția Munchen

	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Cheltuieli AGENTIA MUNCHEN	244.464	252.807	228.015	+3,41%	-9,81%

În perioada auditată cheltuielile companiei funcționarea Agenției Munchen au fost de 244.464 USD în anul 2016, acestea înregistrând o creștere cu 3,41 % în anul 2017, valoarea acestora fiind de 252.807 USD. În anul 2018 acestea au înregistrat o scădere față de anul 2017 cu 9,81%, valoarea acestora fiind de 228.015 USD.

De asemenea a fost efectuată și o analiză a vânzărilor agențiilor RO comparativ cu vânzările agențiilor BSP pe piața Germania.

Mai jos prezentăm evoluția acestor indicatori în perioada analizată:

	2016	%	2017	%	2018	%
Agenția Munchen + Frankfurt	1.206.428	8,60%	1.460.225	10,18%	1.278.945	7,49%
BSP	12.829.135	91,40%	12.878.314	89,82%	15.797.814	92,51%
Total	14.035.563	100,00%	14.338.539	100,00%	17.076.759	100,00%

Constatăm că vânzările pe piața Germania sunt realizate cu preponderență prin agenții BSP. În perioada auditată au fost înregistrate vânzări prin agenții BSP pe destinațiile din Germania în valoare de 12.829.135 USD în anul 2016, reprezentând 91,40% din valoarea totală a vânzărilor, de 12.878.314 USD în anul 2017, reprezentând 89,82% din total vânzări, iar în anul 2018 de 15.797.814 USD, reprezentând 92,51% din valoarea totală a vânzărilor, cu 24 % mai mult față de anul precedent.

Scăderea vânzărilor prin agențiile RO a fost compensată de creșterea vânzărilor prin BSP, astfel că pe toată piața Germania vânzările au înregistrat o creștere în fiecare an din perioada analizată.

Număr de curse			LOC OFERIT			LOC OCUPAT			Venit mediu/loc ocupat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
1.499	1.505	1.715	357.554	362.724	438.957	237.265	262.506	310.183	120	114	118

Numărul curselor efectuate pe destinațiile din Germania în anul 2016 a fost de 1.499, iar capacitatea oferită a fost de 357.554 locuri. În anul 2017 față de anul 2016 numărul de curse a crescut nesemnificativ, cu 6 curse, la fel și capacitatea oferită pe aceste destinații în anul 2017 fiind de 362.724 locuri oferite. În același timp, venitul mediu pe pasager a înregistrat o scădere cu 5 %.

În anul 2018 numărul de curse a fost cu 13,95 % mai mare decât în anul 2017, acesta fiind de 1715, crescând în același timp și capacitatea oferită cu 21,02%, aceasta fiind de 438.957 locuri oferite.

Piața Germania cu cele 4 destinații RO: Munchen, Frankfurt, Hamburg și Stuttgart oferă companiei oportunitatea extinderii cooperării traficului de conexiune cu partenerii SkyTeam, precum și a traficului de conexiune spre Midle East.

Prin analiza efectuată de Direcția Comercială în perioada 2017-2018 a fost semnalată lipsa de promovare pe plan regional a ofertei TAROM, precum și a unui produs integrat al alianței SkyTeam, din lipsa alocării bugetului pentru cheltuieli cu reclamă și publicitate, dar și a unei comunicări deficitare cu pasagerii care nu pot beneficia de susținere nonstop, în condițiile în care call center-ul TAROM a fost aproape nefuncțional în perioada auditată, iar utilizarea site-ului companiei a creat pasagerilor RO mereu dificultăți de accesare în această perioadă. Totodată în aceeași analiză se precizează că vânzările pe piața Germania sunt influențate de operarea zilnică companiei LUFTHANSA, atât la Frankfurt, cât și la Munchen curse cu ore de zbor mai avantajoase pentru pasageri, dar și de companiile low cost BlueAir care operează din București, Iași și Sibiu către Munchen și Frankfurt, precum și WIZZAIR care operează din București și Sibiu către spre Munchen și Frankfurt.

Agencia Budapesta (BUD)

Funcții	Număr angajați RO			Localnici		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
REPREZENTANT COMERCIAL/MANAGER DE ZONĂ	1	1	1	0	0	0
ȘEF ESCALĂ	1	1	1	0	0	0

Compania TAROM este reprezentată pe piața Ungaria de Managerul de zonă care desfășoară activitate comercială și de reprezentare (precum vânzarea билетelor de avion, reprezentarea companiei în relațiile cu partenerii) și de șeful de escală care desfășoară activități operaționale (acordă asistență