

2015 - 2019

PLAN DE MANAGEMENT

Compania Nationala „Posta Romana” S.A.



CUPRINS

SUMAR EXECUTIV

1. Prezentare generala

1.1. Cadrul institutional, legal si de reglementare

1.1.1. Cadrul institutional si legal

1.1.2. Cadrul de reglementare

1.2. Viziune, misiune, valori

1.3. Obiectul de activitate al CNPR

2. Piata serviciilor postale

2.1. Contextul actual

2.2. Analiza diagnostic CNPR la nivelul anului 2015

2.3. Poziționarea CNPR pe piața serviciilor poștale- analiza SWOT

2.4. Piata serviciilor postale -Tendințe si perspective

3. Obiective de management

3.1. Direcțiile și obiectivele fundamentale ale administratorilor

3.2. Obiective si indicatori de performanta ai management-ului 2015-2019 (KPI's)

4. Strategii pentru atingerea obiectivelor de management

4.1. Strategii Financiare

4.2. Strategii IT&C

4.3. Strategii Comerciale si de Marketing

4.4. Strategii de Resurse Umane

4.5. Strategii de Reglementare si adaptare a Cadrului Legislativ

4.6. Strategii Operationale si de Logistica

4.7. Strategii de colaborare institutionala (interna si internationala)

4.8. Strategii Investitionale

4.9. Strategii de extindere a activitatii internationale

4.10. Plan masuri esentiale pe termen scurt-mediu

5. Concluzii

PLAN DE MANAGEMENT

2015 - 2019

Sumar Executiv

Actualul Plan de Management este elaborat in conformitate cu Planul de Administrare intocmit de Consiliul de Administrație al CN POSTA ROMANA SA pentru perioada 2015-2019 si aprobat de catre Adunarea Generala a Actionarilor prin Hotararea nr. 83/10.11.2015.

Planul de Management cuprinde strategia de conducere a CNPR pe perioada de mandat, avand ca scop atingerea obiectivelor si realizarea strategiei de administrare a Companiei.

Planul de Management este supus aprobarii Consiliului de Administratie al CNPR si are ca baza viziunea echipei manageriale pentru dezvoltarea strategică si eficientizarea economica a CNPR, asa cum a fost stabilita prin Planul de Administrare, avand in vedere evolutia istorica a companiei, contextul si tendintele economice actuale, la nivel national si international, in domeniul serviciilor postale si conexe.

Planul de Management 2015 – 2019 este dedicat sustinerii urmatoarelor obiective majore ale CNPR:

- 1) Consolidarea profitabilitatii companiei**
- 2) Investitii majore operationale, logistice si IT&C prin capitalizare**
- 3) Diversificare si expansiune comerciala in directia serviciilor financiar bancare, de asigurari si postale**
- 4) Intarirea gestiunii economico-financiare**
- 5) Cresterea calitatii serviciilor prestate**
- 6) Modernizarea imaginii CNPR**

Planul de Management vizeaza imbunatatirea performantelor CNPR in cele trei mari segmente de activitate de afaceri: servicii postale incluse in sfera serviciului universal, servicii postale neincluse in sfera serviciului universal si servicii non postale.

Prin executia masurilor incluse in acest plan, CNPR isi va putea deservi la nivele superioare clientii existenti din sectorul B2B si B2C si va fi in masura sa atraga noi clienti prin diversificarea activitatii si imbunatatirea performantelor operationale in segmentul traditional.

Posta Romana va realiza o valorificare superioara a competentelor cheie si va intra pe noi piete intr-un mod curajos si sustinut. Succesul sau economic va depinde de implementarea cu succes a planului investitional pe termen lung, o organizare flexibila si orientata spre piata, valorificarea avantajelor competitive traditionale precum si o resursa umana bine instruita si performanta.

Actualul Plan de Management 2015-2019 va putea fi imbunatatit si adaptat evolutiei concrete a pietei serviciilor postale si a factorilor de influenta precum si modificarilor in strategia de administrare a CNPR.

DIRECTOR GENERAL

Alexandru PETRESCU

1. Prezentare generala

1.1. Cadrul institutional, legal si de reglementare

1.1.1 Cadrul instituțional si legal

Prezentul Plan de Management a fost elaborat în baza Ordonanței de urgență nr. 109/2011 privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice (publicată în Monitorul Oficial partea I, nr. 883/14.12.2011).

Prezentul Plan de Management este corelat și dezvoltă Planul de Administrare al Consiliului de Administrație, în conformitate cu cerințele OUG 109/2011.

Compania Națională Poșta Română S.A. a fost înființată ca societate comerciala pe acțiuni în baza HG 371/1998, prin reorganizarea Regiei Autonome "Posta Română", fiind înregistrată la Registrul Comerțului sub numărul de ordine J40/8636/1998 atribuit la data de 1 septembrie 1998, având codul unic de înregistrare nr. 427410. Compania a fost constituită pentru o durată nelimitată, cu începere de la data înmatricularii ei la Registrul Comerțului.

Compania Națională Poșta Română S.A. ("CNPR") este operatorul național de servicii postale și liderul pieței din România, acționarii CNPR fiind Statul Român prin Ministerul pentru Societatea Informațională ("MSI") care detine 75% din pachetul total de acțiuni ale CNPR și Fondul Proprietatea S.A. care detine 25% din pachetul total de acțiuni. Valoarea capitalului social al CNPR la finele anului 2015 este de 59.487.787 RON, împărțit în 59.487.787 acțiuni nominative dematerializate cu o valoare nominală de 1 RON fiecare.

Compania a înregistrat o cifră de afaceri de aproximativ 253 milioane EUR în anul 2014. Cca. 75% din cifra de afaceri a fost generată de clienții CNPR care au contracte comerciale, un procent de cca.12% din total venituri de exploatare fiind reprezentat de contractele cu entități publice.

La nivelul trim.IV, 2015, Compania are un număr de 26.359 angajați și un număr de 5.684 de subunități poștale, compania fiind detinatorul celei mai mari rețele de subunități poștale pentru distribuirea serviciilor și produselor sale la nivel național, echivalentul a mai mult de 80% din numărul total de subunități poștale din România, inclusiv punctele de prezentare ale competitorilor.

În prezent, peste 19 milioane de locuitori beneficiază de serviciile CNPR, rețeaua postală CNPR acoperind peste 8 milioane de adrese de livrare la nivel național din care 7,5 milioane la locuințe.

Compania își desfășoară activitatea prin intermediul unei rețele care include 41 de oficii județene de poștă la nivel național și un oficiu postal municipal pentru București, peste 5.700 de subunități postale, mai mult de 15.700 de cutii postale stradale și mai mult de 38.000 de căsuțe postale în interiorul oficiilor poștale, pentru livrarea trimiterilor postale către clienți, răspândite în toată țara. Suplimentar, Compania își desfășoară activitatea prin intermediul a 7 centre regionale de tranzit care asigură sortarea și tranzitul trimiterilor postale la nivel național, atât în cadrul regiunilor cât și între regiuni, precum și la nivel internațional.

1.1.2. Cadrul de reglementare

Principalele instituții din România cu atribuții în reglementarea sectorului poștal sunt MSI și Autoritatea Națională pentru Administrare și Reglementare în Comunicații (“ANCOM”).

În sectorul serviciilor Poștale, MSI este responsabil cu stabilirea politicilor referitoare la sectorul serviciilor poștale iar ANCOM, în calitatea sa de autoritate națională de reglementare, este responsabilă cu implementarea politicilor naționale stabilite de către MSI.

MSI se organizează și funcționează ca organ de specialitate al administrației publice centrale, cu personalitate juridică, în subordinea Guvernului, având rolul de a realiza politica Guvernului în domeniul serviciilor poștale. În acest sens, MSI stabilește politica și strategia privind implementarea serviciului universal în sectorul serviciilor poștale, cu respectarea principiilor transparenței, obiectivității, proporționalității și nediscriminării. În stabilirea acestei politici și strategii, MSI acționează în vederea limitării posibilelor efecte negative asupra concurenței, determinate de furnizarea serviciilor din sfera serviciului universal, precum și a asigurării protecției interesului public.

ANCOM este instituția care are rolul de a pune în aplicare politica națională în domeniul serviciilor poștale.

ANCOM stabilește condițiile și procedura pe care le aplică pentru desemnarea furnizorului/furnizorilor de serviciu universal, desemnează furnizorul/furnizorii de serviciu universal din domeniul serviciilor poștale și stabilește condițiile pe care acesta/aceștia trebuie să le respecte pentru furnizarea serviciilor poștale din sfera serviciului universal.

În activitatea sa, ANCOM urmărește ca obiective: protecția intereselor utilizatorilor finali, stimularea investițiilor precum și promovarea concurenței.

Legea-cadru în materia serviciilor poștale este reprezentată de Ordonanța de Urgență a Guvernului 13/2013 privind serviciile poștale, ale cărei prevederi au transpus în legislația națională dispozițiile Directivei CE 2008/6, ca ultim pas în deschiderea pieței și liberalizarea serviciilor poștale.

CNPR a fost desemnată din oficiu de către ANCOM furnizor de serviciu universal în domeniul serviciilor postale în România pentru perioada 1 ianuarie 2014 – 31 decembrie 2018.

CNPR, în calitate de furnizor de serviciu universal, beneficiază de drepturi și obligații specifice în conformitate cu Decizia ANCOM nr. 1158/2013.

Cadrul de reglementare constituie un element cheie, cu rol definitoriu asupra deciziilor strategice adoptate de managementul CNPR precum și asupra rezultatelor sale economico-financiare.

1.2 Viziune, misiune, valori

De la înființare și până în prezent, Poșta Română demonstrează că a fost și este "parte din viața românilor". Acest lucru înseamnă responsabilitate și promptitudine față de rolul social și economic jucat de Poșta Română în societate, valori care nu au fost niciodată abandonate și care ghidează pe mai departe întreaga noastră activitate.

Viziunea CNPR este de a participa activ la tranziția societății românești spre societatea bazată pe cunoștințe și pe progres tehnologic.

Misiune

Suntem alături de oameni de peste 150 de ani și construim legături între ei, indiferent de locul în care aceștia trăiesc, lucrează sau spre care călătoresc. Misiunea noastră este aceea de a rămâne liderul pieței serviciilor postale din România.

Valori fundamentale

- Încredere
- Tradiție
- Siguranță
- Performanță

Valori de reprezentare

- Acoperire națională
- Diversitatea serviciilor

1.3. Obiectul de activitate al CNPR

Obiectul principal de activitate al CNPR este reprezentat de "Activități postale desfășurate sub obligativitatea serviciului universal" (Cod CAEN 5310).

CNPR a înregistrat la Registrul Comerțului și o gamă extinsă de obiecte secundare de activitate, care acoperă activități specifice sectorului postal, al comunicațiilor, comerțului cu amănuntul, financiar, intermediari, editare, tipărire, publicitate, agenție etc.

CNPR prestează atât servicii postale precum și servicii non-postale ca parte a activităților principale ale Companiei. Principalele domenii de activitate sunt:

- **serviciile postale incluse în sfera serviciului universal**, care includ colectarea, sortarea, transportul și livrarea de trimiteri de corespondență și colete postale în limitele unor restricții de greutate precum și servicii cu valoare adăugată, cum ar fi serviciul de trimitere recomandată și serviciul de trimitere cu valoare declarată;
- **serviciile postale neincluse în sfera serviciului universal**, care înglobează colectarea, sortarea, transportul și livrarea de trimiteri de corespondență și colete peste restricțiile de greutate pentru serviciul universal, precum și servicii cu valoare adăugată, cum ar fi

serviciile cu plata la destinație, schimbare de destinație, livrare specială, confirmare de primire și altele, precum și serviciile de curierat rapid;

- **servicii non-postale**, cum ar fi distribuirea drepturilor sociale, colectarea de numerar, transfer de bani, intermediere asigurări, marketing direct și altele.

În comparație cu principalii concurenți ai săi, CNPR are un portofoliu diversificat de servicii, fiind prezentă și activă pe toate segmentele de piață (corespondentă, colete, servicii express, marketing direct, marketing neadresat, etc.), în timp ce concurenții săi sunt specializați numai pe anumite segmente.

2. Piața serviciilor postale

2.1. Contextul actual

În anul 2014 volumul total de trimiteri postale procesat pe piața postală din România a continuat trendul ascendent din anii anteriori, înregistrând o creștere de peste 10% față de anul 2013. Valoarea totală a pieței serviciilor postale realizată în România în anul 2014 a fost de 2,29 miliarde de lei, pentru un trafic total de 623,2 milioane de trimiteri postale.

Din traficul postal total realizat în anul 2014, Posta Română a procesat 366,85 milioane de trimiteri, adică 58,9%, în scădere cu 9,2% față de volumul procesat în 2013, iar următorii zece jucători au procesat 37,3% din volumul de trimiteri, de la 27,1% în 2013.

Traficul total este format din trimiteri din posta de scrisori (peste 80%), colete (aproximativ 10%), publicitatea prin poștă (3%), mandate postale (1,35%) și trimiteri express (1,39%).

Din cei 237 de furnizori de servicii postale activi, 15 furnizori, printre care și furnizorul de serviciu universal (CNPR) au procesat peste 97% din totalul trimiterilor postale prelucrate, obținând peste 90% din veniturile realizate pe piața postală în 2014.

Volumul total de trimiteri poștale procesate de CNPR în perioada 2010-2014 a avut o variație cu fluctuații foarte mici, traficul celorlalți furnizori poștali de pe piață s-a înscris pe un trend continuu crescător, astfel că traficul acestora din urmă a crescut cu peste 40% în anul 2014 față de anul 2013.

Evolutia principalelor segmente de piata in anul 2014 :

➤ **Posta de scrisori**

Volumul de trimiteri poștale din posta de scrisori s-a menținut aproximativ la același nivel cu cel al anului 2013, încadrându-se în limitele înregistrate în ultimii ani.

➤ **Colete**

Traficul total de colete a înregistrat o creștere de peste 130%, furnizorii privați fiind cei care au procesat aproape 90% din acesta;

➤ **Serviciul Universal**

- Traficul din sfera serviciului universal s-a înscris pe un trend descendent începând cu anul 2011, astfel că în anul 2014 a atins cea mai mică valoare din ultimii cinci ani (scădere de peste 35% față de 2013);

- Traficul din sfera serviciului postal universal procesat de către furnizorii privați în ultimii cinci ani a fost într-o continuă creștere, în anul 2014 înregistrând o creștere de peste 50% față de anul 2013, în timp ce traficul procesat de furnizorul de serviciu universal pe acest segment de piață a înregistrat o scădere de peste 65%;

Traficul poștal total aferent serviciilor poștale din afara sferei serviciului universal corespunzător anului 2014, care reprezintă mai mult de 60% din traficul postal total, a continuat să urmeze cursul ascendent din ultimii cinci ani, creșterea cea mai mare înregistrându-se în anul 2014, de peste 90% față de anul 2013, acest segment de piață fiind aproape în totalitate (peste 95%) disputat de primii zece furnizori de volum mare.

2.2. Analiza diagnostic CNPR la nivelul anului 2015

Prezenta analiză diagnostic are o acoperire generală, scopul ei fiind de a analiza obiectiv principalele funcțiuni ale Companiei, a caror funcționalitate și optimizare impactează decisiv rezultatele activității și atingerea obiectivelor de performanță.

i) Diagnostic Managerial, al structurii organizatorice si sistemelor de management

CNPR are o organizare ierarhica, pe tipuri de functiuni, atat la nivel central cat si teritorial.

Functiunile se impart in principal in doua categorii: functiuni de afaceri (care contribuie direct la realizarea de venituri) si functiuni suport (care desfasoara activitati in sprijinul functiunilor de afaceri). Aceste tipuri de functiuni se regasesc atat la nivel central cat si la nivel teritorial.

Functiunile au relativa autonomie decizionala cu privire la activitatea de care raspund.

CNPR respecta legislatia aplicabila privind documentele organizatorice necesare pentru desfasurarea activitatii companiei.

- a) In ceea ce priveste diagnosticul functiunii de afaceri (comerciala) si directia de imbunatatire a acestui segment situatia este urmatoarea:

Cerintele clientilor au devenit aspecte critice pentru toti operatorii postali. Pentru a face fata declinului suferit in zona activitatilor de baza, furnizorii de servicii postale si-au diversificat activitatile prin oferirea de servicii financiare sau digitale/electronice sau prin extinderea serviciilor de livrare si acoperire a intregului flux tehnologic al serviciilor postale (adresare, logistica, urmarirea trimiterii, managementul lantului de aprovizionare, etc.). Astfel, operatorii privati postali privati ofera inclusiv transportul cash-ului la sediul magazinelor online sau verificarea continutului coletului inainte de plata rambursului.

Disponibilitatea in masa a telefoanelor mobile si a internetului fix si mobil, atat in mediul urban, cat si in mediul rural, a devenit un factor decisiv de dezvoltare a proceselor si de ridicare a calitatii serviciilor, permitand clientilor sa primeasca avizarea trimiterilor pe e-mail sau SMS, urmarirea acestora pe intregul flux tehnologic pe site-ul propriu si accesul imediat la call-center si la departamentul reclamatii.

Lupta pentru ocuparea unor cote de piata la mesagerie se da si pe planul Managementului Clientilor si a Customer Service. Toti operatorii privati pun la dispozitia clientilor numere scurte, de 4 cifre, pentru call-center si acces la e-mail dedicat. De asemenea, exista posibilitatea pentru clienti sa isi urmareasca trimiterile in timp real prin aplicatii track &

trase dedicate. In cazul unor reclamatii, timpul de rezolvare al acestora este foarte redus, iar eventualele despagubiri se acorda imediat, in contul bancar al clientilor.

Avand in vedere realitatile si tendintele sus-mentionate care domina piata relevanta, consideram necesar urmatorul plan de actiune:

Este necesara o regandire a segmentarii portofoliului de clienti ai CNPR, bazata pe numarul de prestatii la o singura prezentare si pe tipul de servicii pe care clientii le cer de la un furnizor. De asemenea, politica tarifara trebuie sa fie determinata de cerintele clientilor, de conditiile din piata si de volumul prestatiiilor, iar introducerea si aplicarea acesteia trebuie sa fie ferma si nediscretionara. Mai mult, trebuie regandit portofoliul de servicii oferite clientilor Business, functie de tipul activitatii fiecaruia.

Se propun urmatoarele segmente generale de clientela a CNPR:

1. **Clienti RETAIL:** clienti persoane fizice si clienti persoane juridice, cu mai putin de 10 trimiteri postale la o prezentare. Acestia NU VOR BENEFICIA DE CONTRACTE, ci se vor prezenta direct in subunitatile postale. Pot primi discounturi la valoarea tranzactiei.
2. **Clienti CORPORATE:** clienti persoane juridice, cu peste 10 trimiteri postale la o prezentare. La cerere, acestia vor beneficia de contracte, iar functie de volumele prezentate pot beneficia de discounturi. La randul lor, clientii CORPORATE se vor imparti in 3 alte subgrupuri:
 - i. **IMM PLUS:** clienti persoane juridice, cu cerere de servicii redusa si volume mici
 - ii. **CORPORATE/ONLINE:** clienti persoane juridice, cu cerere de servicii complexa si/sau de volume mari
 - iii. **ADMINISTRATIE PUBLICA:** clienti persoane juridice, companii de stat, institutii ale statului, cu cerere punctuala, prin sistemul electronic de achizitii publice SEAP.

STRATEGIA COMERCIALA A CNPR

Strategia comerciala pe care si-o propune CNPR este structurata pe 3 directii principale:

- a. Politici comerciale – set de actiuni care sa defineasca serviciile oferite, politica de vanzari si politica de discount, precum si politica de tarife
- b. Resursa umana – set de actiuni care pun in evidenta componenta umana a activitatii comerciale
- c. Proiecte strategice pe 2-5 ani – definirea unor directii de actiune, cu implicatii pe termen scurt si mediu.

Politicile comerciale vor include urmatoarele actiuni:

1. **Optimizarea fluxurilor interne** in ceea ce priveste procedurile operationale interdepartamentale.
 - a. Crearea unui contract general si a conditiilor specifice pentru serviciile CNPR si adoptarea acestuia;
 - b. Simplificarea si scurtarea procedurii de semnare a contractelor prin aprobarea Contractului General;
 - c. Codificarea UNICA a serviciilor prestate de CNPR;
 - d. Optimizarea fluxurilor de informatii intre Dep. Vanzari, Management Contracte, Operational, Financiar si IT;
 - e. Crearea unei aplicatii informatice UNICE pentru urmarirea clientilor, incasarilor, a costurilor efective pe prestatii, a veniturilor aferente si a volumelor prezentate.
2. **Optimizarea portofoliului de produse si servicii** prin adaptarea si dezvoltarea portofoliului de servicii pe segmente de clienti si teritorii de crestere (servicii expres si curierat, marketing direct, solutii de avizare digitala)
 - a. Simplificarea modului de tarificare, prin comasarea unor trepte de greutate
 - b. Crearea de pachete de servicii standard pentru diferitele tipuri de clienti.
 - c. Introducerea de servicii postale noi: colete cu greutate predefinita si ambalaj propriu, mandate postale cu destinatari predefiniti (plata taxelor), etc.
 - d. Modernizarea modului de calcul al tarifulor functie de tipul serviciului si volumul de prestatii repetate;
 - e. Modernizarea serviciilor de marketing direct prin acceptarea unor formate speciale, prelucrarea bazelor de date, servicii de tipar;

- f. Crearea de aplicatii informatice ONLINE, disponibile pe site-ul companiei, pentru tiparirea francarii, crearea de borderouri electronice, completare mandate si alte formulare specifice cu posibilitatea de tiparire fie de catre client, fie in punctele de acces ale CNPR
- g. Plata online a serviciilor contractate.

3. **Introducerea de produse si servicii modernizate**, adaptate segmentelor de clienti si cerintelor acestora.

- a. Introducerea de servicii de corespondenta BUSINESS, cu servicii suplimentare ca standard (AR, track & trace);
- b. Introducerea de servicii de coletarie BUSINESS, cu servicii suplimentare ca standard (AR, ramburs, track&trace sau AWB, borderou electronic, avizare SMS, factaj) - dedicate comertului on-line
- c. Servicii online de comenzi integrate de tiparire si distributie POSTMESAGER pe formate prestabilite

4. **Securizarea clientilor** prin dezvoltarea de relatii pe termen lung, caracterizate prin oferte personalizate, transparenta si incredere.

- a. Optimizarea activitatii de Management Contracte prin introducerea unor „flag”-uri determinate de volume nerealizate, intarzieri la plata, notificari de orice fel;
- b. Crearea de servicii dedicate pentru segmentul ADMINISTRATIE PUBLICA, cu tarife dedicate in vederea asigurarii unei pozitii competitive in cadrul licitatiilor;
- c. Implementarea activitatii de vanzare/management contracte prin conceptul de Key Accounts.
- d. Implicarea managementului local (directori OJP/Sucursale) in urmarirea contractelor clientilor locali

5. Activitati de marketing si promovare a CNPR.

- a. Promovarea serviciilor B2B prin campanii media online, mobile sau marketing direct;
- b. Promotii pe tipuri de produse functie de sezonality (RCA, asigurari, colete de Craciun) sau necesitate (promovarea unui anumit tip de produs);
- c. Activarea call-center-ului ca operator de outbound marketing, utilizat in promovarea serviciilor, generarea de lead-uri, informarea clientilor despre servicii, etc.

Sub aspectul politicilor comerciale propuse se remarca urmatoarele obstacole/riscuri in calea implementarii cu succes:

1. Legislatie ultrarestrictiva in ceea ce priveste tarifele serviciilor din sfera serviciului postal universal.
2. Lipsa de know-how privind calculul costurilor per prestatie si pe prestatii repetate, aplicarea corecta a inductorilor de cost (numar de prestatii, costuri de transport, costuri financiare, etc.);
3. Lipsa investitiilor pentru anumite componente ale politicii comerciale (IT, logistica, echipamente pentru tracking in timp real, aplicatii informatice);
4. Calitatea serviciilor postale si disponibilitatea reduisa a serviciilor door to door;
5. Inertia si lipsa de implicare a personalului de decizie si executie de la nivel local.

2. POLITICI RESURSE UMANE IN SECTORUL COMERCIAL

Presupune imbunatatirea continua a activitatilor angajatilor in scopul realizarii misiunii si obiectivelor Companiei. Actiunile manageriale trebuie sa ia in considerare fiecare salariat ca o individualitate distincta, cu caracteristici specifice, cu nevoi si posibilitati personale. Aplicarea cu succes a acestui tip de management presupune existenta unor sisteme de evaluare a performantelor, de stimulare si recompensare a angajatilor.

1. Optimizarea activitatii de vanzari a CNPR

- a. Reorganizarea/comasarea birourilor de vanzari si Management Contracte in vederea imbunatatirii timpului de incheiere a contractelor si a urmaririi derularii acestora;
- b. Implementarea unei aplicatii informatice CRM pentru activitatea de vanzari si management contracte.

2. Dezvoltarea unei forte de vanzari si orientarea acesteia spre performanta intrinseca a vanzarilor.

- a. Instruirea echipei de vanzari in ceea ce priveste gama de servicii, tipologia clientilor, tehnici de vanzare active prin programe de training permanent
- b. Crearea unui sistem de urmarire, evaluare si motivare a activitatii agentilor de vanzari
- c. Educarea personalului din oficii din punct de vedere comercial, in scopul implicarii acestuia in activitati comerciale si motivarea acestuia.
- d. Implicarea directorilor de OJP in atragerea de clienti si urmarirea contractelor incheiate

Sub aspectul politicii resurselor umane, se remarca urmatoarele obstacole/riscuri in implementare:

1. Costuri cu resursa umana foarte mari cu impact direct asupra costurilor per produs;
2. Inertia personalului de decizie si executie de la nivel local.

3. PROIECTE STRATEGICE

1. Regandirea politicii tarifare generale

- a. Introducerea de criterii de competitivitate si corelate cu cadrul legislativ (pentru sfera serviciului universal);
 - b. Optimizarea treptelor de greutate functie de volumele inregistrate in ultimii 10 ani si tendintele pe urmatoorii 5 ani;
 - c. Recalcularea grilelor de discount si a criteriilor de acordare (volum sau valoare sau mixt).
2. Orientarea comerciala a companiei spre noi linii de business, generatoare de venituri si de reduceri ale costurilor operationale (distributie in parteneriat cu operatori privati, franciza postala, servicii bancare si financiare)

3. Extinderea prezentei active si vizibile in piata prn introducerea de parteneriate civile/colaboratori directi persoane fizice pentru distributia door2door a coletelor postale.

In procesul de implementare a proiectelor strategice, identificam urmatoarele obstacole/riscuri:

- asigurarea finantarii proiectelor strategice;
- flexibilitatea redusa a angajatilor companiei
- limitarile legale in parghiile de motivare ale angajatilor
- lipsa sau limitarea tehnologica/echipament IT

- b) **In ceea ce priveste functiunile suport existente in CNPR,** principalele functiuni care intra in aceasta categorie de sprijinire a proceselor de vanzari sunt: **economic, operational, juridic si IT&C.** Aceste functiuni suport au o ampla organizare atat central cat si teritorial, datorita complexitatii activitatii companiei, sistemelor informatice si informationale existente precum si dispersiei teritoriale a retelei CNPR.

Organizarea functiunii economice este o rezultanta a cerintelor legale, organizarii activitatii economico-financiare si comerciale in CNPR, sistemelor informatice dedicate precum si dispersiei structurilor teritoriale ale Companiei. Organizarea functiunii economice sufera modificari in timp in functie de modificarea acestor principali factori de influenta.

Organizarea functiunii operationale este o rezultanta a dispersiei teritoriale a companiei, a complexitatii activitatii operationale si comerciale precum si a obligatiilor legale/de reglementare aplicabile CNPR. Exercitarea cu succes a functiunii operationale este in dependenta directa de dotarile tehnice si tehnologice, normele si procedurile de lucru precum si activitatea desfasurata de forta umana.

Organizarea functiunii IT&C este o reflectare a arhitecturii informatice a CNPR la nivel central si teritorial, a tipurilor de aplicatii si echipamente pe care le gestioneaza precum si a necesitatilor de mentenanta si suport pentru hardware si software la nivel teritorial.

Organizarea functiunii juridice este consecinta gamei de activitati comerciale a CNPR si necesitatilor de suport de natura juridica necesar dezvoltarii CNPR si alinierii la cerintele legale. O detaliere a functiunii juridice se gaseste in capitolul de diagnostic Juridic.

CNPR utilizeaza mai multe sisteme de management, dintre care principalele sunt:

- 1) **Managementul prin bugete** – sistem de management fundamental datorita obligatiilor legale precum si necesitatii de a asigura previzionarea, controlul si evaluarea activitatilor firmei si ale principalelor sale componente, procesuale si structurale, cu ajutorul bugetelor
- 2) **Managementul prin proiecte** – sistem de management care are la baza o procedura proprie CNPR pentru implementarea de procese si activitati noi in CNPR, avand caracter inovativ.
- 3) **Managementul prin obiective** – structuri si activitati dedicate monitorizarii si executiei obiectivelor derivate fie din bugetele de venituri si cheltuieli sau din legislatia aplicabila (cum ar fi obiectivele privind calitatea serviciului postal)

ii) Diagnostic de Rezultate

Compania a inregistrat in anul 2014 primul an de profit dupa cinci ani de pierdere consecutiva (2009 – 2013). Anii de pierdere continua sa genereze probleme economice pentru CNPR, in urmatoarele segmente principale: flux de numerar deficitar, datorii catre stat reesalonate pe perioade lungi, costuri cu dobanzi si penalitati pentru datoriile neplatite la timp, necesitatea atragerii de finantare din partea bancilor pentru echilibrarea fluxului de numerar, gaj-uri pe activele imobiliare ale CNPR, segmente de afaceri ineficiente economic.

SITUATIA PRINCIPALILOR INDICATORI REALIZATI

2009-2015,

MII LEI

Denumire indicator	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 Preliminat
TOTAL VENITURI	1.500.147	1.429.773	1.315.171	1.255.205	1.184.907	1.196.113	1.113.400
TOTAL CHELTUIELI	1.681.670	1.550.769	1.498.103	1.307.596	1.214.341	1.158.572	1.107.100
REZULTAT BRUT	- 181.523	- 120.996	- 182.932	- 52.061	- 29.434	37.541	6.300
IMPOZIT PE PROFIT	29	32	-	-	-	14.653	2.396
PROFIT / PIERDERE NETA	- 181.552	- 121.028	- 182.932	- 52.061	- 29.434	22.888	3.904

Principala consecinta a acestei situatii o constituie absenta resurselor financiare pentru investitii. CNPR nu a mai investit in activitatea de baza in ultimii ani iar aceasta situatie a pozitionat-o inferior concurentilor care in prezent opereaza in conditii tehnologice si informatice superioare, cu impact asupra evolutiei comerciale si capacitatii de diversificare a prestatiilor.

In actualul ritm de evolutie economica, CNPR nu va putea sa isi finanteze din surse proprii nevoile investitionale iar sursele atrase sunt limitate de capacitatea CNPR de constituire de garantii precum si de capacitatea de rambursare a imprumuturilor contractate, pe termen scurt sau mediu/lung.

Evolutia platilor restante in perioada 2012-2014 si proiectia pentru perioada 2015-2017

	REALIZAT			BUGETAT		
	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
PLATI RESTANTE - MII LEI	46.193	250.977	82.352	57.647	56.000	54.000

iii) Diagnostic Comercial

Piata serviciilor postale este o piata foarte dinamica si pe care accesul utilizatorilor este facil conform cadrului aplicabil de reglementare.

Principalele evolutii inregistrate pe aceasta piata in ultimii ani sunt urmatoarele:

- Liberalizarea pietei pe segmentul trimiterilor de corespondenta si inlaturarea ariei rezervate acordata operatorilor nationali
- Substitutia electronica avand impact asupra scaderii volumelor de trimiteri de corespondenta, in favoarea comunicarii electronice
- Cresterea volumelor de colete si express, ca rezultat al iesirii din perioada de recesiune precum si dezvoltarii comertului online
- Scaderea costurilor prin inlocuirea propriei retele de retail cu unitati in regim de franciza sau alte sisteme
- Adaptarea cadrului de reglementare in sensul flexibilizarii obligatiilor privind serviciul postal universal cu accent pe adaptarea la cerintele pietei si ale clientilor din fiecare piata postala nationala.
- Cresterea gradului de tehnologizare la nivelul produselor, prestatiilor.
- Diversificarea canalelor de distributie si comunicare catre online.
- Cresterea concurentei pe segmentul de coletarie si express.
- Cresterea volumelor de trimiteri din categoria publicitate prin posta.

Gradul de pregatire al CNPR pentru a opera pe aceasta piata si a face fata provocarilor evolutiei previzibile a pietei trebuie stimulat iar resursele curente ale companiei trebuie valorificate la un nivel superior si suplimentate in linie cu necesitatile investitionale.

Principalele motive care au cauzat intarzieri in adaptarea la cerintele pietei si clientilor sunt:

- a) Absenta resurselor financiare pentru investitii in tehnologie, echipamente logistice, flota auto
- b) Restrictii si obligatii derivate din Contractul Colectiv de Munca
- c) Obligativitatea aplicarii OUG 34/2006 pentru toate achizitiile.
- d) Cifra de afaceri rigida in conditiile in care o treime din ea este reprezentata de un singur contract, cu Ministerul Muncii pentru distributia de drepturi sociale, venituri fiind dependent de Bugetul National.
- e) Incapacitatea de a contracta imprumuturi/leasing datorita absentei activelor gajabile precum si resurselor financiare de rambursare

- f) O resursa umana care necesita instruire si responsabilizare individuala
- g) O forta de vanzari insuficienta pentru cresterea cifrei de afaceri.
- h) O structura organizatorica ce pune accentul pe functiuni si nu pe centre de profit/segmente de afaceri.

Evolutia principalilor indicatori comerciali (volume si venituri) aferenti fiecarui segment de activitate din portofoliu se prezinta astfel:

Categorie	Numar trimiteri	Venituri
	CAGR 2008 – 2014	
Correspondenta	- 8,95%	- 11,22%
Colete	- 9,03%	- 1,12%
Express	- 11,63%	- 10,04%
Recomandate	+ 9,75%	+ 3,02%
Ramburs / livrare speciala	+ 5,29%	+ 3,05%
Marketing direct	- 33,96%	- 37,48%
Transfer de bani, WU	- 13,33%	- 4,37%
Cash collection	- 10,98%	- 16,91%
Pensii	- 5,50%	- 6,11%
Alte venituri	- 10,28%	+ 4,03%

Tendintele segmentelor pietei interne si concurenta

Correspondenta		Total Post; Post Master; Dinamic Post
Colete		Atlassib; Fan Courier; Urgent Curier; Nemo;
Express		Fan Courier; Cargus; Nemo; DHL; TNT
Confirmare de primire		Total Post; Post Master, SameDay Courier; Rapid Pay
Ramburs		Fan Courier; Otto Curier; Cargus; DHL
Marketing Direct		Post Master; Inbox Marketing; D-mail Direct
Servicii financiar postale		Westaco; Money Gram; Ria Money Transfer; Smith & Smith
Cash collection		PayPoint; Banci
Pensii		Banci, distributie electronica

iv) Diagnostic Operational si Logistic

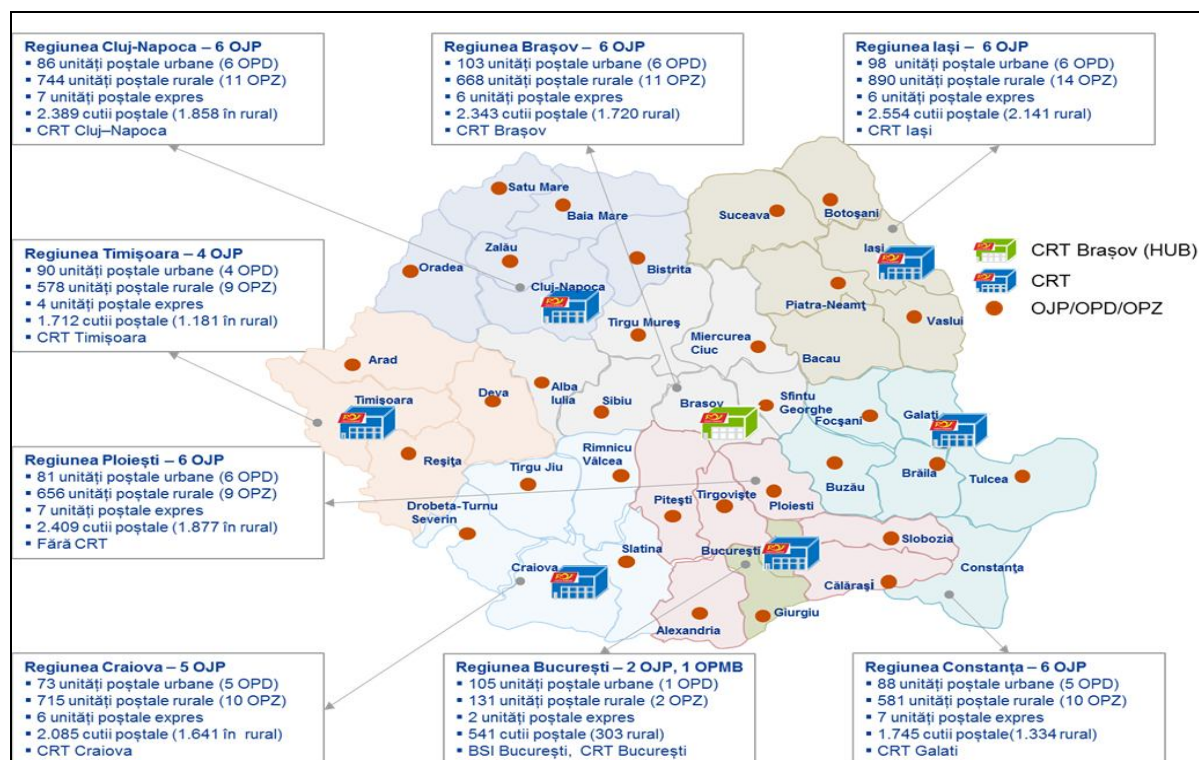
Performantele operationale si logistice actuale ale CNPR nu fac fata provocarilor derivate din cerintele clientilor si evolutia pietei.

Principalele imperative care pot conduce la modificarea acestei situatii sunt:

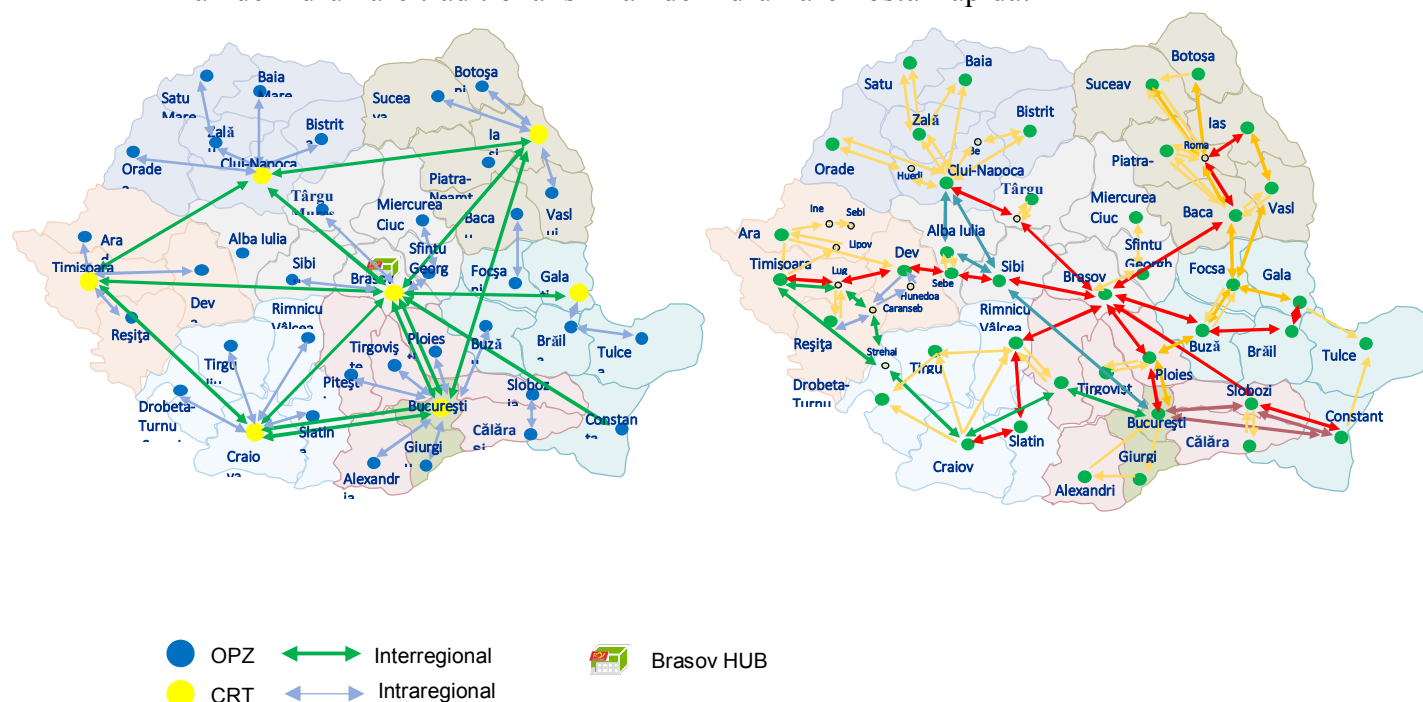
- a) O noua platforma informatica la nivel national, atat pentru front office cat si back office
- b) Aplicatii si programe IT care sa aduca eficienta, claritate si acuratete informatiilor operationale (Track and Trace, aplicatii specifice produselor CNPR)
- c) Flota auto dedicata segmentelor in crestere, respectiv pentru Posta Rapida unde ritmul de crestere al volumelor transportate national si transfrontalier depaseste in multe situatii capacitatea de transport a principalilor operatori de curierat existenti pe piata.

In absenta acestor investitii, activitatea operationala nu va putea fi imbunatatita, cu efect negativ asupra imaginii companiei si performantelor ei economice. Deconectarea de la tendintele pietei se va adanci si va deveni foarte dificil si foarte costisitor de recuperat in viitor.

Prezentul Plan de Management contine o prezentare a necesitatilor investitionale ale CNPR, pentru care conducerea va intreprinde demersuri de identificare a surselor de finantare optime, pe termen lung.



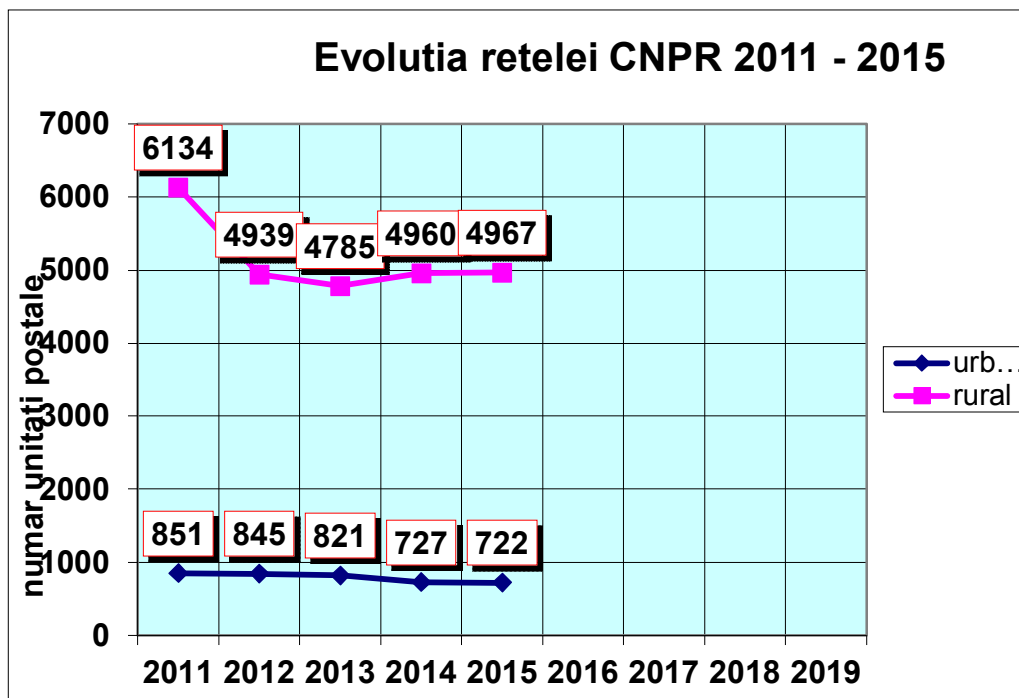
Plan de îndrumare tradițional și Plan de Indrumare Posta Rapida:



În ceea ce privește rețeaua de retail, CNPR are cca. 5.689 unități cu personal la finele anului 2015, din care:

URBAN = 722

RURAL = 4.967



Conform ANCOM (EXPUNERE DE MOTIVE la proiectul Deciziei președintelui Autorității Naționale pentru Administrare și Reglementare în Comunicații privind cererea de compensare a costului net aferent furnizării serviciilor poștale din sfera serviciului universal în anul 2013), obligațiile ce decurg din calitatea de furnizor de serviciu universal al putea fi îndeplinite de CNPR prin menținerea unui număr de 2.842 puncte de acces deservite de personal.

Există o diferență semnificativă între numărul de unități în mediul urban și cel rural. Date fiind segmentele de afaceri cu potențial de creștere, respectiv:

- Colete și servicii express, cu precădere în arealul urban
- Servicii financiare poștale, bancare și de asigurări cu aport în incluziunea financiară a mediului rural și a persoanelor nebankarizate ale populației

se va intreprinde o analiza avand ca scop identificarea necesitatilor privind deschiderea de noi unitati in mediul urban pentru valorificarea potentialului noilor segmente de afaceri precum si analiza modului de valorificare superioara a unitatilor rurale.

v) Diagnostic Economico-Financiar

CNPR a inregistrat profit anual in anul 2014, dupa cinci ani de pierdere consecutiva. Pentru anul 2015 se preconizeaza un profit brut de cca. 12 mil.lei (fata de 4 mil.lei bugetat). Pentru anii 2016 si 2017, profiturile proiectului de buget se situeaza la nivele modeste, de 5 si respectiv 7 milioane lei.

Aceste proiectii pot fi depasite de performantele anilor 2016-2018, in situatia in care se continua implementarea consecventa a masurilor de optimizare costuri si de crestere a veniturilor, efecte ce au la baza realizarea investitiilor necesare in tehnologie si facilitati operationale si logistice.

SITUATIA PRINCIPALILOR INDICATORI ECONOMICO-FINANCIARI

- mii lei -

INDICATORI	BUGETAT 12 luni 2015	REALIZAT PRELIMINAT 12 LUNI 2015	PROPUNERI BVC 2016	Abateri +/-	%	PROPUNERI BVC 2017	PROPUNERI BVC 2018
0	1	2	3	4=3-2	5=3/2*100	6	7
VENITURI TOALE	1.179.650	1.114.740	1.175.740	61.000	105,5	1.204.735	1.260.555
Venituri exploatare	1.155.002	1.102.200	1.149.240	47.040	104,3	1.193.000	1.248.540
Venituri financiare	24.648	12.540	26.500	13.960	211,3	11.735	12.015
CHELTUIELI TOALE	1.178.050	1.102.988	1.171.740	68.752	106,2	1.199.735	1.253.555
Cheltuieli exploatare, din care:	1.150.706	1.084.984	1.140.807	55.823	105,1	1.175.991	1.231.639
Cheltuieli cu personalul	791.180	791.041	796.761	5.720	100,7	794.499	818.487
Cheltuieli financiare	27.344	18.004	30.933	12.929	171,8	23.744	21.916
REZULTATUL BRUT	1.600	11.752	4.000			5.000	7.000
Rezultat exploatare	4.296	17.216	8.433			17.009	16.901
Rezultat financiar	-2.696	-5.464	-4.433			-12.009	-9.901
Impozit pe profit	0	3.042	3.234			3.031	4.516
PROFIT NET	1.600	8.710	766			1.969	2.484

Fluxul de numerar va fi semnificativ echilibrat prin contractarea unui nou imprumut de 60 milioane lei pentru capital de lucru. CNPR va putea optimiza indatorarea catre banci prin prelungirea duratelor imprumuturilor si imbunatatirea termenilor si conditiilor

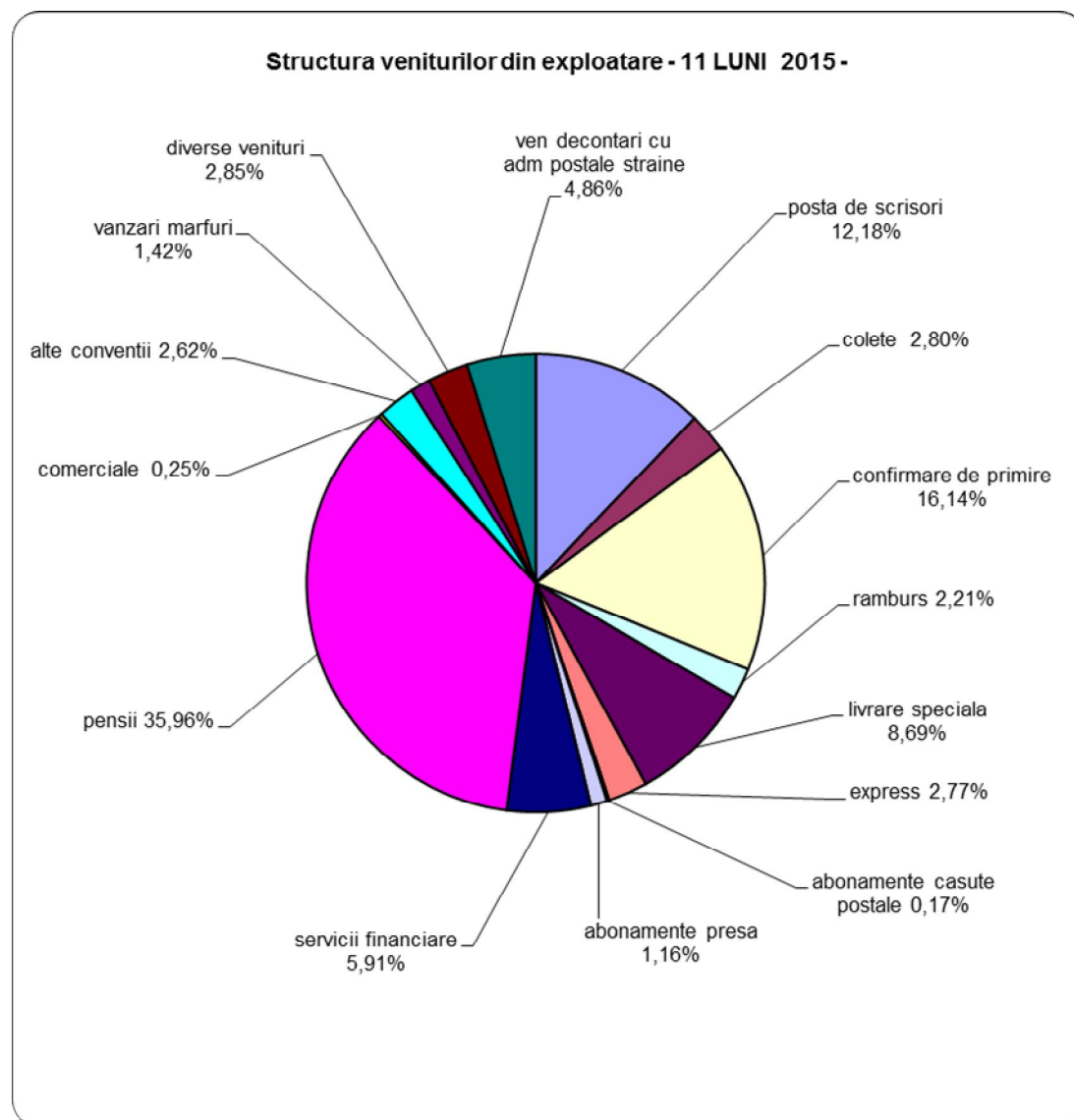
creditului. CNPR contracteaza credite pe baza de procedura de achizitii publice, cu aprobarea Adunarii Generale a Actionarilor.

Estimam ca CNPR va mentine in anii 2016-2017 liniile de credit existente si va contracta o noua linie de 60 milioane lei pentru echilibrarea fluxului de numerar.

Un aspect relevant il constituie plata esalonarii catre ANAF care se mentine pana in 2018 la nivele ridicate, de peste 7 mil. lei lunar. Conversia in actiuni a datoriilor istorice in contextul privatizarii va putea degreva CNPR de aceasta obligatie si va elibera resurse financiare necesare bunei functionari a activitatii de exploatare si implementarii investitiilor necesare.

Mentionam ca situatia fluxului de numerar la nivelul CNPR isi va mentine un caracter de senzitivitate in anii 2016-2017 si nu permite elemente neprevazute (amenzi, obligatii financiare neanticipate, sentinte judecatoresti nefavorabile cu impact financiar major etc.).

Sub aspectul structurii veniturilor din exploatare, se constata urmatoarea configuratie, la nivelul trimestrului IV, 2015:



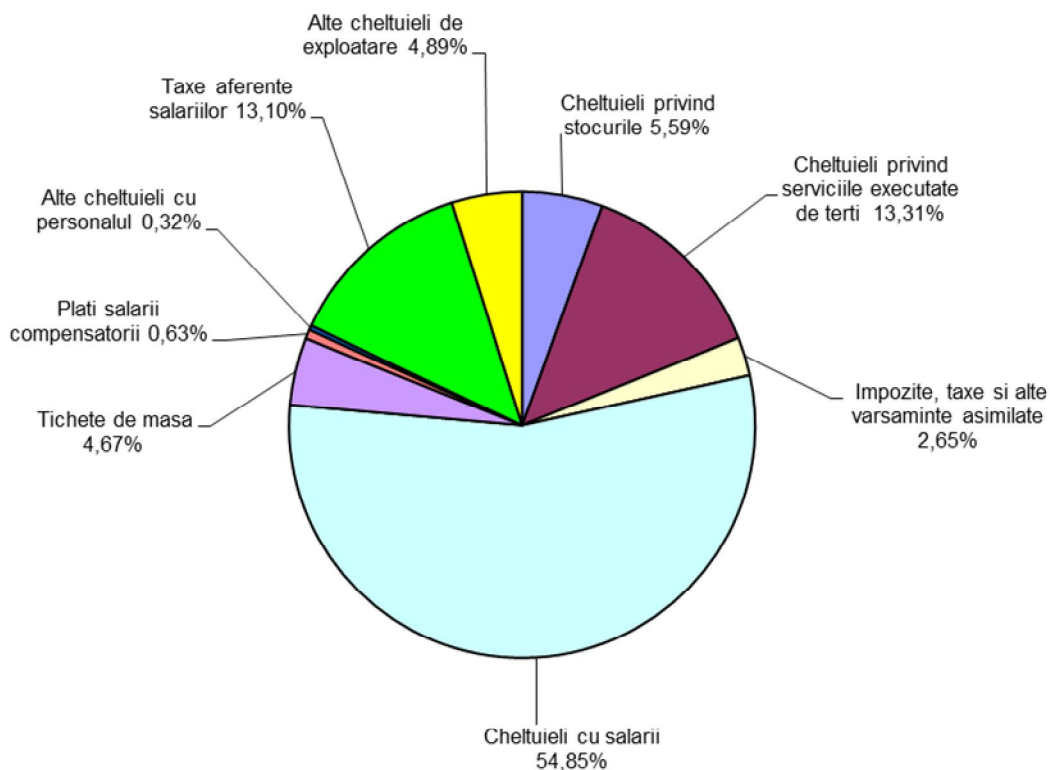
Se remarca astfel o dependenta majora a cifrei de afaceri de distributia de pensii, o tendinta de scadere a veniturilor din corespondenta precum si proportii scazute ale segmentelor de coletarie, express si servicii financiare in cifra de afaceri.

Aceste aspecte pot fi echilibrate prin diversificarea activitatii in directia unor noi servicii financiare precum si dezvoltarea de noi proiecte si programe in sectorul de coletarie si express.

In domeniul cheltuielilor de exploatare, identificam o proportie majora a cheltuielilor cu personalul in total cheltuieli de exploatare, la nivelul trim.IV, 2015 (cca. 75%). Acest procent este ridicat si reflecta tipul de activitate care este intensiv consumatoare de forta de munca precum si nivelul scazut de tehnologizare si informatizare, compensat de mentinerea de munca manuala. Implementarea programului investitional preconizat va

putea veni cu o eficientizare a utilizarii fortei de munca in diferite sectoare, astfel incat sa poata fi sustinuta diversificarea activitatii.

Structura cheltuielilor de exploatare - 11 LUNI 2015



Un aspect foarte important in cheltuielile de exploatare este reprezentat de cheltuiala cu achizitia de numerar pentru plata drepturilor sociale. Redam in tabel resursa financiara anuala alocata de CNPR pentru realizarea acestui serviciu, resursa care trebuie recuperata de catre CNPR de la statul romana intrucat nu constituie o componenta a serviciului postal de distributie.

Comis.retragere numerar lei (ct.627.01)				
	LEI	curs mediu anual	EUR	MIL.EUR
0	(1)	(2)	(3)=(1)/(2)	(4)=(3)/1.000.000
2009	83.094.656	4,2373	19.610.283,91	19,61
2010	65.005.480	4,2099	15.441.098,36	15,44
2011	47.382.578	4,2379	11.180.673,92	11,18
2012	44.980.253	4,4560	10.094.311,71	10,09

2013	50.336.121	4,4190	11.390.839,78	11,39
2014	49.700.000	4,4446	11.182.108,63	11,18
2015 - preliminar	48.860.000	4,4450	10.992.125,98	10,99
2016 bugetat	49.960.000	4,4400	11.252.252,25	11,25
2017 bugetat	52.440.000	4,4200	11.864.253,39	11,86

In mod evident, aceasta resursa este similara ca nivel cu intreg bugetul de investitii anual al CNPR si se impune intensificarea dialogului si gasirea solutiilor impreuna cu autoritatile statului roman in beneficiul carora CNPR distribuie drepturile sociale.

vi) Diagnostic al Resurselor Umane

Conform Planului de Administrare, angajatii constituie una din cele mai importante resurse ale companiei iar dezvoltarea lor conduce nemijlocit la realizarea obiectivelor companiei.

Structura pe nivele de studii in randul personalului CNPR reliefeaza o proportie de cca. **61% studii medii si cca. 11% studii superioare**, diferenta fiind constituita de absolventi de scoala generala:

Nivel studii	Numar
Scoala generala	7.302
Liceu	16.279
Studii superioare	2.946

Din punctul de vedere al separatiei urban/rural, se remarca faptul ca din total personal cca. **70% din total personal activeaza in mediul urban**.

Mediul	Numar
Rural	8.414
Urban	18.113

Sub aspectul proportiei femei vs. barbati, se remarca faptul ca cca. **65% din total personal CNPR sunt femei (17.077)**.

Climatul social este stabil, relatia cu partenerii sociali s-a imbunatatit semnificativ in intervalul 2012-2015 si va continua sa fie guvernata de prevederile Contractului Colectiv de Munca ce expira in anul 2018.

Cu toate acestea, anticipam pentru perioada 2016-2017 includerea pe agenda dialogului cu sindicatele a subiectelor de natura salariala si dedicate imbunatatirii conditiilor de munca, expresie a unei lungi perioade cand, in absenta resurselor investitionale, CNPR nu a asigurat in toate cazurile conditii optime pentru desfasurarea activitatii, cu precadere in sectorul operational, precum si faptului ca salariul mediu in CNPR a fost in toata perioada 2008 – 2015 inferior salariului mediu pe ramura.

La nivelul UE, gradul de ocupare al **forteii de munca** traditionala implicata in sfera serviciului universal este in scădere, dar noi oportunitati de angajare sunt in curs de dezvoltare in domeniul postal privat si pe pietele de colectarie, care sunt in crestere.

Partenerii sociali gestioneaza schimbarea in operatiunile postale intr-un mod responsabil social. In plus, se inregistreaza schimbarea modelelor de negociere colectiva si o flexibilitate sporită a contractelor de muncă.

Compania va oferi oportunitati de instruire si dezvoltare tuturor angajatilor, pentru a maximiza si utiliza abilitatile cat mai eficace cu putinta, pentru a creste baza de cunostinte si abilitati disponibila companiei si de a imbunatati nivelele curente de performanta si a retine pe termen lung serviciile angajatilor.

Management-ul CNPR va elabora o politica de instruire ce va contine linii directoare si obiective de instruire si dezvoltare a angajatilor. Politica va fi concentrata pe crearea unei forte de munca motivate si capabile de a raspunde prompt noilor provocari in activitate, instruita si competenta.

vii) Diagnostic IT&C

Funcțiunea de IT&C a fost identificata la nivel de conducere CNPR ca fiind de importanta critica pentru viitorul CNPR. Performantele IT&C in CNPR sunt inferioare cerintelor pietei si clientilor.

Cauzele sunt multiple, derivate in principal din:

- Absenta surselor financiare pentru investitii
- Contracte IT&C incheiate in anii trecuti si care contin clauze abuzive/ineficiente economic
- Ritmul alert de evolutie a inovarilor tehnologice in produsele si serviciile din sectorul comunicatiilor postale.

- Absenta resurselor umane calificate pentru acest domeniu.

Conducerea CNPR si a directiei de profil au intreprins demersuri pentru solutionarea urmatoarelor probleme:

- Incheierea contractului cu HP si identificarea solutiilor privind echipamentele aflate in prezent in utilizarea Companiei
- Lansarea unei achizitii de amplasare pentru hardware, software si servicii de comunicatii (decembrie, 2015)
- Schimbarea arhitecturii IT&C a CNPR intr-o arhitectura cu performante superioare.
- Extinderea retelei VPN la nivelul retelei de retail a CNPR pentru a permite diversificarea serviciilor prestate.
- Atragerea de fonduri nerambursabile pentru dotarea unitatilor CNPR cu elemente IT.
- Implementarea de software elaborat de alte organisme de profil (ex.: UPU)
- O noua organizare a sectorului IT&C care sa sprijine o mai mare stabilitate a resursei umane de profil (recrutare, salarizare, instruire etc.), datorita cererii de specialisti pe aceasta piata care depaseste oferta.

Principalele repere ale necesarului de aplicatii IT pentru perioada 2016-2019 este redat in tabelul urmator:

PROIECTE IT&C 2016-2019		
Nume Proiect	Perioada Implementare	Costuri Estimative (Euro)
1. Constructie si amenajare centru de date principal (in Bucuresti) si centru de date de rezerva	2015 - 2016	400.000
2. Optimizarea si dezvoltarea retelei de comunicatii electronice a CNPR prin achizitia de servere, statii de lucru, imprimante, echipamente de comunicatie pentru inlocuirea intregii flote actuale	2016	17 mil / 5 ani
3. Implementare sistem Track & Trace.	2015 - 2016	TBD
4. Solutie de administrare centralizata a utilizatorilor si a echipamentelor din retea	2015 - 2016	300.000
5. Inventarierea, standardizarea si designul arhitecturii intregului sistem informatic CNPR.	2015-2016	0
6. Imbunatatirea continua a securitatii IT (cybersecurity)	2015 - 2019	400.000
7. Implementare solutie Enterprise Resource Planning	2017	TBD

PROIECTE IT&C 2016-2019		
(ERP)		
8. Dezvoltarea si testarea periodica a unui plan de continuitate a serviciilor de business (BCP/DR)	2015 - 2019	TBD
9. Dezvoltarea si optimizarea aplicatiei Ghiseu in limbaje de programare moderne (php, java)	2015 - 2017	TBD
10. Modernizare solutie telefonie fixa sediul central si Call Centre CNPR si extindere solutie in celelalte sedii	2015 - 2019	100.000
11. Dezvoltare aplicatie de gestiune, procesare si raportare informatii din diverse surse (Business Intelligence - BI)	2018-2019	100.000
12. Implicarea CNPR in cadrul proiectului cu finantare europeana ANTIGEN	2016 - 2019	60.000 CNPR
13. Solutie videoconferinta pentru comunicare video intre sediul central si sediile judetene cat si pentru comunicarea cu partenerii internationali.	2015 - 2016	350.000
14. Migrare solutii de comunicare e-mail si chat intern catre o solutie moderna, integrata in noua infrastructura IT&C; implementarea unei solutii de partajare managementul informatiei	2015 - 2017	TBD
15. Implementare solutie Customer Relation Management (CRM)	2016	TBD

viii) Diagnostic Juridic

Incepand cu luna septembrie 2014 (urmare aprobarii Consiliului de Administratie conform Hotararii nr.117 din 29 august 2014), directia are in componenta urmatoarele departamente: Departamentul Asistenta Juridica si Reglementari, Departamentul Juridic Litigii si Dispersie Teritoriala, Departamentul Juridic Relatii Institutionale.

Din punct de vedere organizatoric, consilierii juridici din cadrul departamentelor isi desfasoara activitatea, atat la nivelul sediului central al societatii, cat si in teritoriu, prin intermediul dispersiei teritoriale.

Directia Juridica si Reglementari îndrumă și controlează întreaga activitatea juridică din cadrul Companiei Naționale Poșta Română.

Activitatile relevante intreprinse de Directia Juridica si Reglementari sunt:

a) Asistenta si consultanta juridica

- elaborarea unor puncte de vedere, note, informari, opinii legale, in special in

domeniul serviciilor postale si cu precadere in domeniul dreptului muncii, dreptului comercial, societar ori in materia achizitiilor publice;

- initierea si elaborarea unor propuneri de modificare a unor acte normative (*spre exemplu O.G. nr.31/2013 privind serviciile postale si Legea nr.288/2015 privind votul prin corespondenta*);
- elaborarea de contracte, conventii, protocoale, acte aditionale ori alte acte juridice prin care se angreneaza raspunderea societatii;
- colaborarea cu consultantii externi (*case de avocatura, consultantii colaboratori ai C.N.P.R.*) precum si participarea la intalniri de lucru;
- asigurarea asistentei juridice in relatia cu ANCOM, Consiliul Concurentei, OSIM, ministere, organe de control (ANAF, Curtea de Conturi a Romaniei) ori alte institutii ale statului.

b) Activitate de reprezentare a societatii in cadrul litigiilor

- in cursul anului 2015, societatea a fost reprezentata de catre consilierii juridici in fata instantelor judecatoresti, organelor penale ori alte altor organe de natura cu atributii jurisdictionale in peste 1.500 litigii, in cadrul carora, au fost formulate acte procesuale specifice (intampinari, cereri de chemare in judecata noi, cai de atac ordinare si extraordinare, concluzii/note scrise, cereri de punere in executare silita a titlurilor obtinute etc.);
- din totalul litigiilor existente pe rolul instantelor judecatoresti, un procent de peste 65% este reprezentat de plangerile impotriva proceselor verbale de contraventie intocmite de organele de politie pentru nerespectarea prevederilor Legii nr.333/2003 privind paza obiectivelor, bunurilor, valorilor si protectia persoanelor (cauzele principale constand in efectuarea transportului de bunuri si valori in mod necorespunzator, planurile de paza nefiind intocmite ori avizate de organele de politie, neindeplinirea conditiilor minime de securitate). In functie de numarul si frecventa acestora, urmatoarea categorie de litigii este cea a litigiilor de munca (*litigii in relatia cu salariatii privind raporturile de munca ori litigii initiate de catre unele syndicate care activeaza la nivelul unitatii privind drepturi salariale ale angajatilor/membrii de sindicat*). In functie de tipologia si frecventa litigiilor, acestea pot fi clasificate astfel:
 - plangeri contraventionale;

- litigii de munca;
- somatii/ordonante de plata;
- actiuni in pretentii;
- actiuni constand in obligatia de a face;
- actiuni in revendicare bunuri imobile/mobile;
- actiuni in reziliere contract;
- actiuni in anulare;
- contestatii la executare;
- cereri suspendare act administrativ;
- infractiuni de coruptie; infractiuni de delapidare; infractiuni de fals etc.;
- procedura insolventei/falimentului.

c) Activitati specifice in relatia cu organele de conducere ale societatii

- organizarea si asigurarea suportului juridic pentru sedintele Consiliului de Administratie (16 sedinte in anul 2015), ale Comitetului de Audit, Comitetului de Remunerare si Nominalizare si ale Adunarii Generale a Actionarilor societatii (11 sedinte in anul 2015);
- acordarea suportului tehnico-juridic constand in redactarea convocatoarelor continand ordinea de zi, comunicarea documentatiei, redactarea hotararilor si a proceselor verbale de sedinta;
- indeplinirea formalitatilor specifice de publicare in Monitoul Oficial a ordinii de zi aferente sedintelor ori ale hotararilor Adunarii Generale a Actionarilor;
- efectuarea demersurilor in relatia cu notarii publici pentru obtinerea inregistrurilor specifice (*declaratii, autentificari, procuri, legalizari etc.*).

d) Activitati specifice in relatia cu alte societati la care C.N. Posta Romana S.A. are calitatea de actionar

- asigurarea mandatelor/procurilor de reprezentare pentru exercitarea dreptului de vot;
- asigura suportul necesar pentru efectuarea operatiunilor la nivelul Registrului Actionarilor societatii.

e) Activitati intreprinse in relatia cu Oficiul National Registrul Comertului, administratorii judiciari/practicienii in materie de insolventa ori executorii judecatoresti

- initierea formalitatilor pentru inscrierea de mentiuni in privinta hotararilor Adunarii Generale a Actionarilor, inscrierea mentiunilor cu privire la administratori ori directorul general al unitatii;
- inregistrarea de sedii secundare ale societatii in vederea autorizarii acestora;
- obtinerea unor inscrisuri specifice necesare participarii societatii in cadrul unor licitatii publice (*in calitate de prestator*) ori pentru Data Room (*mentiuni privind revocarea unor administratori, certificate constatatoare, cazier judiciar, inscrisuri certificate*);
- efectuarea de demersuri in relatia cu administratori judiciari/practicieni in materie de insolventa (participarea la adunarile creditorilor, inscrieri la masa credala ori formularea de contestatii).

f) Proiecte si propuneri de imbunatatire/optimizare a activitatii juridice:

- Perfectionarea continua a consilierilor juridici prin participarea la cursuri de specialitate (in materia dreptului muncii, dreptului comercial ori al achizitiilor publice);
- Angajarea de personal specializat in raport cu volumul activitatii;
- Specializarea activitatii consilierilor juridici, in functie de specificul departamentului in care isi desfasurata activitatea;
- Revizuirea si imbunatatirea Procedurii operationale interne privind acordarea avizului juridic;
- Elaborarea unor noi proceduri operationale de lucru interne (Procedura operationala privind recuperarea debitelor);
- Elaborarea unui Regulament Intern/Cod de Guvernanta corporativa a societatii.

ix) Riscuri

Principalele riscuri identificate in activitatea CNPR au fost identificate in Planul de Administrare 2015-2019 aprobat de Adunarea Generala a Actionarilor.

Acestea sunt:

Miscari sociale de amploare	Esec/intarzieri in implementarea noului sistem informatic si informational	Deteriorarea situatiei lichiditatii	Continuarea declinului cifrei de afaceri	Esuarea capitalizarii CNPR prin actuala metoda (privatizare prin majorare capital)
Rezistenta la schimbare in randul personalului CNPR	Esec in implementarea proiectelor inovative comerciale	Accelerarea substitutiei electronice a comunicatiilor postale	Refuzul compensarii costului net al furnizarii serviciului universal	Riscul ridicarii neanuntate a echipamentelor HP din CNPR
3	Blocaje in activitatea de achizitii si aprovizionare	9	12	Riscul de incapacitate de plata a creditelor sau ratelor reesalonarii ANAF
2	Cresterea impactului activitatii asupra mediului inconjurator	Amenzi pentru absenta sistemelor de paza si protectie	Modificari ale legislatiei generale sau de sector in detrimentul CNPR	Amenzi, penalitati, sentinte judecatoresti care implica iesire neplanificata de resurse financiare semnificative
1	2	3	Deteriorarea situatiei economice de ansamblu	5

Riscurile identificate de administratori pot fi grupate in urmatoarele categorii principale:

1. Riscul deteriorarii situatiei financiare datorita nerealizarii veniturilor sau cresterii cheltuielilor
2. Blocaje in implementarea masurilor critice pentru succes (cum ar fi implementarea noului sistem informatic)

3. Intarzierea capitalizarii companiei
4. Efecte ale cadrului de reglementare (decizii privind compensarea costului net al furnizarii serviciului postal universal, reglementari restrictive/excesive ale furnizarii serviciului universal etc.)

Pentru mitigarea/eliminarea acestor riscuri, conducerea CNPR a intreprins si va intreprinde masuri in urmatoarele segmente principale:

- 1) Aplicarea in continuare a unui control economico-financiar strict care sa conduca la imbunatatirea situatiei financiare si consolidarea profitabilitatii. Principalele instrumente sunt: bugetul pe trei ani si fluxul de numerar prognozat. In situatia contractarii unui imprumut de investitii pe termen lung, acesta va fi insotit de o proiectie financiara complexa privind evolutia companiei pe termenul de finantare si generarea de noi fluxuri de numerar care sa sustina rambursarea imprumutului si consolidarea performantelor companiei.
- 2) Intarirea functiunii comerciale centrale si teritoriale, prin:
 - a. Instruirea personalului de vanzari
 - b. Responsabilizare individuala a personalului privind performantele
 - c. Stabilirea si monitorizarea de obiective comerciale pentru conducerea Oficiilor Judetene de Posta.
 - d. Dezvoltarea de Key Account Management pentru principalele contracte ale CNPR
- 3) Atragerea de finantare pe termen scurt de la banci pentru acoperirea deficitului de flux de numerar precum si solutionarea acestui deficit pe perioada proiectiei acestui Plan de Management.
- 4) Promovarea initiativelor necesare ajustarii cadrului legal si de reglementare si compensarii CNPR pentru costul net al furnizarii serviciului postal universal.
- 5) Organizarea unui proces corect, transparent si sustinut de achizitie si implementare a noului sistem informatic al CNPR.
- 6) Identificarea de surse de finantare pe termen lung pentru acoperirea nevoilor investitionale dedicate dezvoltarii companiei.

x) Oportunitati

Principalele oportunitati ale CNPR sunt identificate in factorii interni de optimizare si in factorii externi de evolutie a pietei, sectorului comunicatiilor, contextului macroeconomic si cadrului legislativ si de reglementare.

Astfel, identificam urmatoarele aspecte:

Domeniul	Oportunitati
Imbunatatirea contextului macroeconomic	- Cresterea volumelor de coletarie si express datorita cresterii volumului comertului - Cresterea bugetelor firmelor si autoritatilor pentru servicii postale - Cresterea venitului disponibil la nivelul populatiei cu impact in serviciile financiar-bancare, de asigurari si postale comercializate de CNPR.
Piata relevanta	- Cresterea volumelor de colete si express - Cresterea calitatii serviciilor postale in ansamblu
Tehnologie	- Un grad superior de tehnologie in produse, servicii si prestatii, cu impact in optimizarea gradului de forta de munca utilizata - Eficienta, acuratete si rapiditate a procesarii - Grad superior de satisfacere a cerintelor clientilor - Integrare cu proiecte si programe internationale avand o componenta digitala semnificativa - Integrare in proiecte si programe ale statului roman pentru cresterea gradului de tehnologie utilizata in economie si societate - Atragere de fonduri europene pentru acest scop
Optimizare interna a costurilor	- Intarirea disciplinei economico-financiare - Eficientizarea proceselor operationale

Domeniul	Oportunitati
Cresterea veniturilor	- Consolidarea functiunii comerciale - Sustinerea activitatilor generatoare de venituri - Cresterea calitatii serviciilor prestate

xi) **Diagnostic de perspectiva**

In perspectiva anilor 2019 – 2020, CNPR va fi pregatita sa faca fata provocarilor evolutiei rapide a sectorului comunicatiilor precum si intensificarii concurentei, conditionat de implementarea consecventa si cumulativa a urmatoarelor actiuni si masuri:

- Cresterea gradului de tehnologie in intreaga activitate a CNPR
- Cresterea performantelor activitatii comerciale
- Diversificarea portofoliului de produse
- Cresterea productivitatii muncii
- Implementarea investitiilor critic necesare pentru sustinerea obiectivelor de management
- Implementarea unei structuri organizatorice orientata spre piata si clienti si cu grad ridicat de responsabilizare a management-ului

Concluziile analizei diagnostic:

- **Factorii interni** de influenta a performantelor CNPR sunt: productivitatea resursei umane, gradul de tehnologizare a activitatii, quantum-ul si prioritizarea alocarii resurselor, adaptarea structurii organizatorice la cerintele de functionalitate ale unui operator logistic si comercial modern si performant.
- **Factorii externi** de influenta a performantelor CNPR sunt situatia macroeconomica, concurenta, cadrul legislativ si de reglementare, evolutia rapida si diversificarea cerintelor clientilor persoane fizice si juridice

In intervalul perioadei de mandat, CNPR trebuie sa implementeze consecvent toate masurile necesare pentru eficientizare interna si optimizare, asa cum sunt identificate in diagnosticul prezentat si pe parcursul acestui Plan de Management.

2.3. Poziționarea CNPR pe piața serviciilor poștale- analiza SWOT

2.3.1 Cotele de piață pe principalele segmente de servicii poștale

Sub aspectul principalelor segmente de activitate comerciala, remarcam urmatoarea analiza privind pozitia CNPR:

a) Distributia drepturilor sociale

Puncte forte Cota de piata ridicata (81%) intr-o piata cu crestere lenta	Puncte slabe Taxe reduse, neajustate in ultimii trei ani (1%) – (ajustate in jos, de la 1,3% la 1%) Costuri ridicate cu aprovizionarea de numerar Sistem de monitorizare inadecvat
Oportunitati Crestere anuala a punctului de pensie (+4%) Transferul pensilor catre produsele bancare	Amenintari Presiunea de a reduce taxa de distributie

Cota de piata	81%
Concurenta	Banci; transfer electronic de bani
Senzitivitate pret	Comisionul este stabilit prin lege. Modificarea prin contract a comisionului nu influenteaza in mod direct numarul de pensii distribuite prin Posta Romana.

b) Posta de scrisori/iPost

Puncte forte Constientizarea marcii; Cota de piata ridicata (75%) intr-o piata cu crestere lenta; Clienti fideli, cu venituri peste medie.	Puncte slabe Obligatii serviciu universal; Tarife reglementate; Focusare pe clientii mari; Costuri ridicate cu personalul; Sortarea manuala a trimiterilor; Rezistenta la schimbare/ factorii postali respecta reguli inechitate cu privire la activitatea desfasurata.
--	--

Oportunitati Implementare de noi produse (produse cu valoare adaugata, precum lpost); Optimizare/automatizare/digitalizare; Captare valoare a spatiului digital; Prezentarea corespondentei tinerei generatii – aplicatii mobile.	Amenintari Inlocuire electronica; Concurenta neloiala/ preturi mici; Schimbari in asteptarile clientilor (mobilitate si retea sociala).
--	---

<u>Cota de piata</u>	75%
<u>Concurenta</u>	Total Post; Post Master; Dinamic Post
<u>Senzitivitate pret</u>	Posta de scrisori si efecte postale Cerere elastica – daca tariful pentru posta de scrisori si efecte postale va creste, cantitatea se va diminua cu mult mai mult decat veniturile generate de cresterea tarifului. Acest lucru se va reflecta in final in venituri mai mici. Confirmarea de primire 1. Segment B2B – cerere elastica – cresterea tarifului va conduce la diminuarea volumelor si la scaderea veniturilor; 2. Segmentul B2C – cerere inelastica - volumele se modifica intr-un procent mai mic decat cel al cresterii tarifului, iar in consecinta veniturile cresc.

c) **Colete**

Puncte forte Acoperire si frecventa; Retea pentru persoane fizice; Constientizarea marcii; Avantaj de pret pentru unele segmente.	Puncte slabe Cota de piata scazuta – 17% Proces serviciu clienti Politica tarifara – restrictii de reglementare Sistemul Track&Trace Livrare la domiciliu Raportare/ sistem de monitorizare intern primitiv
--	--

Oportunitati Tendinta de crestere; Inovare, pentru a crea sinergii cu serviciile expres; Dezvoltare pe segmentele de e-retailer si e-commerce; Livrare colete; Solutii usoare de retur.	Amenintari Concurenta/ Companii noi/ Fuziuni intre companii pentru a se acoperi intreg teritoriul.
---	--

<u>Cota de piata</u>	<u>17%</u>
<u>Concurenta</u>	<u>Atlassib; Fan Courier; Urgent Curier; Nemo;</u>

<u>Senzitivitate pret</u>	1. Cerere inelastica - ≤ 10 kg – serviciul universal Daca tarifele cresc de la $\sim 2,4$ lei / kg la ~ 6 lei/kg, volumele vor scadea cu mai putin decat procentul de crestere a tarifulor, furnizand o calitate superioara pentru acest produs (tariful creste, volumele scad usor, rezulta o crestere a veniturilor); la acest nivel al tarifului, produsul ramane competitiv; 2. Cererea elastica - >10 kg, serviciu non- universal Daca tariful va creste, volumele vor scadea cu mult mai mult decat nivelul de crestere a tarifului., rezultand astfel o scadere a veniturilor; la acest nivel al tarifului, produsul devine necompetitiv si poate fi inlocuit cu usurinta de catre serviciile de curierat rapid oferite de catre competitori (la o mai buna calitate decat cea a Postei Romane)
----------------------------------	---

d) **Posta Express**

Puncte forte Acoperire si frecventa; Retea retail (persoane fizice) Constientizare marcii; Avantaj de pret pentru unele segmente (colete interne)	Puncte slabe Cota de piata scazuta: 6% Capacitate logistica/ sortare automatizata Calitatea serviciilor Livrare la domiciliu / de la domiciliu Proces serviciu clienti Sistem Track&Trace
Oportunitati Inovare, prin imbunatatirea pozitiei competitive si prin crearea de sinergii pe segmentul de coletarie Cresterea pietei Acces la e-retailers / sectorul e-commerce Solutii usoare de returnare / interna si transfrontalier Schimburi intre tari la nivel global – potentialul pietei transfrontaliere Dezvoltare portofoliu produse	Amenintari Concurenta / Evaziuni fiscale Servicii cu valoare adaugata gratuite Calitate, vizibilitate, returnare si fiabilitatea oferita de concurenta datorita capacitatii logistice
<u>Cota de piata</u>	<u>6%</u>
<u>Concurenta</u>	<u>Fan Courier; Cargus; Nemo; DHL; TNT</u>
<u>Senzitivitate pret</u>	Cererea elastica – o crestere a tarifului va conduce la o diminuare a volumelor si la o scadere a veniturilor pe acest segment Produsul este inlocuit cu usurinta de catre serviciile de curierat rapid oferite de competitori la o calitate mai mare decat cea asigurata de Posta Romana

e) **Marketing direct**

Puncte forte Acoperire la nivel national Retea pentru persoane fizice/retail Constientizarea marcii	Puncte slabe Pret ridicat al serviciilor Lipsa unei baze de date socio-demografice detaliate Calitatea scazuta a serviciilor Lipsa fortei de munca specializate
---	--

Oportunitati

Cresterea pietei
 Inovare, pentru a se imbunatati pozitia competitiva
 Dezvoltarea de servicii integrate si personalizate (marketing/ comenzi/ plati/ rapoarte/ relatii cu clientii)

Amenintari

Concurenta puternica, oferind servicii de buna calitate la preturi flexibile.
 Companii specializate doar in servicii de marketing direct, oferind suport si know-how pentru intregul lant valoric.

<u>Cota de piata</u>	<u>13%</u>
<u>Concurenta</u>	<u>Post Master; Inbox Marketing; D-mail Direct</u>
<u>Senzitivitate pret</u>	Marketing direct - Infradres Cerere elastica - in cazul in care tarifele cresc, volumele vor scadea cu mult mai mult decat cresterea pretului (tarifele cresc, volumele vor scadea brusc, rezultand scaderea veniturilor totale) Cererea inelastica – in cazul in care tarifele scad, volumele vor creste cu mult mai mult decat scarea pretului (veniturile totale vor creste) Drop mail – marketing neadresat Cerere elastica – cresterea tarifulor pe acest segment va conduce la o scadere a volumelor si a veniturilor

f) Cash collection

Cota de piata	30%
Concurenta	PayPoint, Banci
Senzitivitate pret	Cerere elastica – o crestere a comisionului pentru contractele de cash collection duce la o pierdere substantiala a clientilor pe acest segment si o scadere a veniturilor din cash collection.

2.3.2 Analiza SWOT –CNPR**PUNCTE FORTE**

- Retea de retail extinsa la nivel national, unitati bine pozitionate in centrele oraselor, din care 1.200 de oficii postale conectate online cu sediul central
- Retea logistica extinsa (capacitate, acoperire si frecventa);
- Portofoliu semnificativ de clienti persoane fizice; furnizorul de servicii postale preferat de institutiile publice;
- Brand cunoscut;
- Furnizor preferat de beneficiarii drepturilor sociale (populatia varstnica), joaca un rol social in comunitatile locale;
- Acces facil catre clienti pentru furnizarea de servicii nonpostale, prin intermediul serviciului universal;
- Lider de piata sub aspectul volumului produselor si serviciilor oferite;
- Diversitatea produselor si serviciilor oferite;
- Tarife competitive pe anumite categorii de servicii postale.

PUNCTE SLABE

- Perceptie negativa despre nivelul calitatii serviciilor.
- Tehnologie inechita sau lipsa totala de mecanizare;
- Lipsa de comunicare comerciala a condus la necunoasterea unor servicii pe care CNPR le ofera.
- Disponibilitatea redusa a serviciilor de tip door-to-door;
- Disponibilitatea limitata a serviciilor track & trace;
- Calitatea serviciilor (timpul de tranzit) redusa;
- Unele servicii neadaptate la piata actuala, cu o politica de pret necompetitiva;
- Adresarea limitata a clientilor business si dezvoltarea insuficienta a serviciilor si fortei de vanzari dedicate acestora;
- Lipsa unui sistem informatic integrat si uniform si existenta unor sisteme insuficient dezvoltate pentru raportarea manageriala;
- Metodologia de costuri pentru serviciile postale este incompleta si inadecvata;
- Echipamente IT inechite si insuficiente;
- Lipsa comunicatiilor mobile;

OPORTUNITATI

- Dezvoltarea infrastructurii de transport;
- Existenta unor arii de crestere (comunicare digitala, comert electronic, servicii expres, Posta hibrida, servicii financiare);
- Mediu de afaceri dezvoltat, prezenta semnificativa a companiilor multinationale;
- Potential de crestere a serviciilor cu valoare adaugata (de exemplu: serviciile expres);
- Pozitionare ideala pe piata pentru a beneficia de cresterile viitoare estimate, Romania fiind in continuare sub media europeana a livrarilor postale pe cap de locuitor.
- Continuarea optimizarii costurilor prin restructurare si investitii in distributie si logistica;
- Dezvoltarea fortei de vanzari in sectorul B2B si implicit a unor strategii personalizate;
- Dezvoltarea unor strategii pt sectorul B2C si implicit a unor oferte proprii de servicii integrate: pachete speciale (cu gratuitati/discounturi), promotii de sezon etc.

AMENINTARI

- Intensificarea concurentei datorata liberalizarii complete a pietei serviciilor postale si continuarea investitiilor in distributie, logistica si imagine (inclusiv in media)
- Investitiile (achizitiile) companiilor straine pe piata locala;
- Presiune din partea institutiilor de stat pentru a reduce comisioanele pentru distributia drepturilor sociale (alocatii, pensii);
- Inlocuirea scrisorilor traditionale cu canalele de comunicatii electronice si aparitia unor metode electronice de plata;
- Diversificarea ofertei competitorilor: oferte noi de servicii integrate sau includerea mai multor servicii cu valoare adaugata (procesarea corespondentei, baze de date);
- Continuarea migrarii clientilor business catre competitie in lipsa unor contra-oferte avantajoase si adaptate ale CNPR;
- Continuarea migrarii clientilor de pe retail pentru plata facturilor catre banci si unitati de tip Paypoint sau alegerea ca modalitate de plata a mediului virtual;
- Substituirea serviciilor traditionale cu servicii electronice pentru serviciile financiare;
- Cadrul de reglementare incert privind furnizarea serviciului universal, cu posibile consecinte negative din perspectiva ajutorului de stat si a legii concurentei;
- Reglementari privind informatiile cu caracter personal si disponibilitatea bazelor de date pentru marketing direct adresat;
- Sanctiuni din partea autoritatii de reglementare/Consiliul Concurentei;
- Posibil impact financiar negativ ca urmare a litigiilor in care este implicata CNPR;
- Posibil impact negativ rezultat din viitoarele audituri fiscale

2.3.3. Clienti

TIPURI DE CLIENTI

A. Dupa contracte

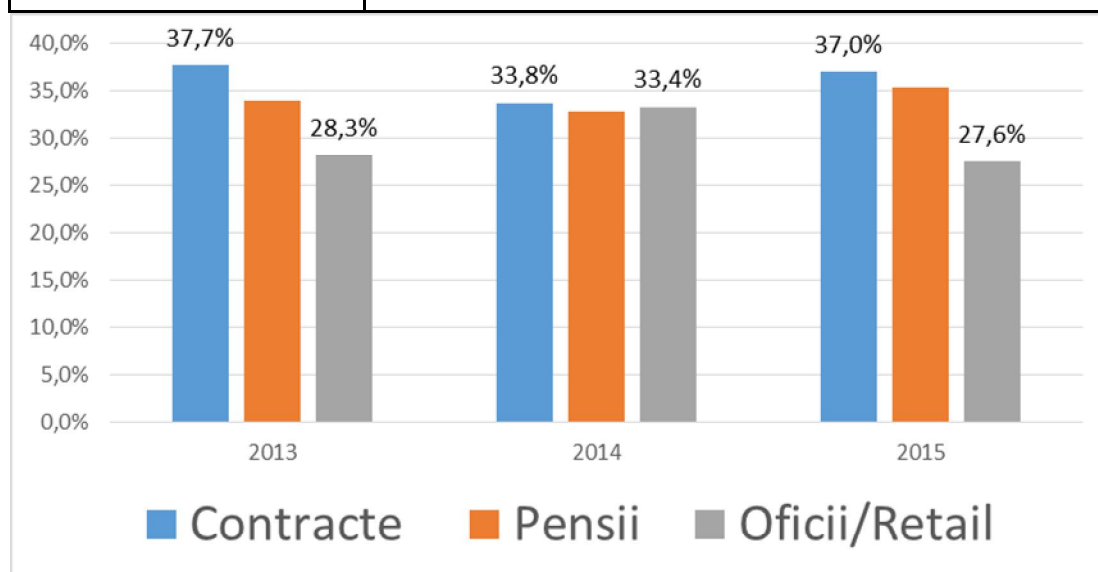
3. **Clienti RETAIL (90%):** clienti persoane fizice si clienti persoane juridice. Acestia **NU BENEFICIAZA DE CONTRACTE**, ci se prezenta direct in subunitatile postale. Nu beneficiaza de discounturi de niciun tip.
4. **Clienti CORPORATE (10%):** clienti persoane juridice, beneficiaza de contracte, iar in functie de volumele prezentate beneficiaza de discounturi.

B. Dupa tipul de contract

1. **DIRECT (96%)** - prin agentii de vanzare sau incredintare directa,
2. **PROCEDURI PUBLICE (4%)** - proceduri de achizitie, licitatii, pachete servicii (SEAP).

Structura veniturilor CNPR

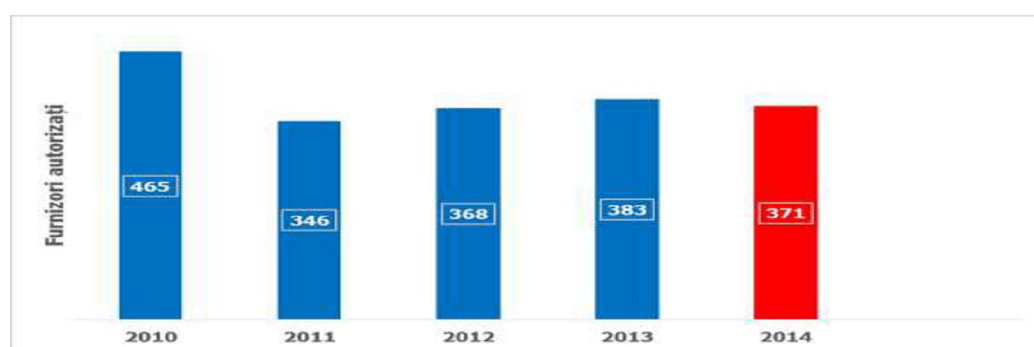
	2013	2014	2015
Contracte	37.7%	33.8%	37.0%
Pensii	34.0%	32.8%	35.4%
Oficii/Retail	28.3%	33.4%	27.6%



2.3.4. Concurența

Conform unui studiu publicat de ANCOM, primii 10 furnizori cu cel mai mare trafic de trimiteri postale (în afara de CNPR) în anul 2014 au fost Cargus International, Dynamic Parcel Distribution, FAN Courier Express, GLS General Logistics Systems România, Nemo Prod Com Impex, Posta Atlassib Curier Rapid, Postmaster, Star Storage, Total Post Mail Services si Urgent Curier.

În ceea ce privește evoluția numărului de furnizori autorizați, se remarcă o stabilizare în anii 2012-2014 a numărului de furnizori, la nivelul de cca. 370 de furnizori.



Sursa: Raport privind datele statistice aferente pieței serviciilor poștale din România, în anul 2014 al Autorității Naționale pentru Administrare și Reglementare în Comunicații

2.4. Piața serviciilor postale -Tendințe și perspective

Tendințe

- a) În ceea ce privește potențialul pieței, România este încă în urma mediei europene, rezultând astfel un **potențial de creștere**. Ponderea serviciilor postale în PIB-ul României înregistrează un procent de 0,26% în comparație cu media UE de 1%. De asemenea volumul trimiterilor pe cap de locuitor este de doar 26 în țara noastră față de peste 160 în UE.

Cu toate acestea, deși procesează cel mai mare număr de trimiteri, traficul CNPR scade anual (-7,1% în 2012, -17,4% în 2013, -9,2 % în 2014 comparativ cu anii anteriori) ceea ce denotă necesitatea urgentă ca CNPR să identifice modalitățile și să aloce resursele necesare pentru a capitaliza oportunitățile oferite de piață (în special zona coletăriei și serviciilor expres).

- Atât în UE cât și în România, cererea pentru **serviciile de corespondență (scrisori)** se încadrează pe un trend descendent, datorat în principal schimbării obiceiurilor de comunicare și recesiunii economice.

În plus, scăderea volumelor pentru poșta de scrisori inclusă în sfera serviciului universal afectează situația financiară a operatorilor poștali, având ca efect imediat diminuarea veniturilor. Acest lucru, coroborat cu nivelul ridicat al costurilor fixe, conduce la reducerea profitabilității sau chiar pierderi pentru furnizorul de serviciu universal.

b) Cererea pe **segmentul de colete și servicii expres** este în creștere. Acesta este însă și sectorul în care competiția este cea mai acerbă.

La nivelul UE, piețele interne și transfrontaliere de coletare și servicii expres sunt în creștere, dar neuniform. B2B este în creștere, dar mai puțin decât B2C.

Coletaria internațională încă domină piața de coletare B2B, factorul determinant în dezvoltare fiind economia, în timp ce e-commerce conduce pe segmentul B2C.

Transferurile B2C transfrontaliere sunt, de asemenea, din ce în ce mai multe și mai importante. Consumatorii comandă tot mai multe bunuri din alte țări, mai ales din țări cu limbă și cultură similare. Această tendință intensifică concurența în special pe piețele interne, numărul jucătorilor de pe piață crescând în special pe segmentul B2C.

Piața de curierat din România este într-o continuă creștere, susținută mai ales de expansiunea comerțului electronic. Piața de curierat din România își va continua consolidarea și va înregistra o reducere a numărului de firme de curierat, pentru că jucătorii mici nu vor avea suficiente fonduri să investească în soluții logistice dedicate comunității online, principalul generator în extinderea segmentului.

Faptul că piața devine matură se poate observa și din ultimele decizii importante în această piață: fuziunea Urgent Curier cu Cargus sau deciziile investitoriale ale principalului jucător în piața de curierat – Fan Courier.

De asemenea, oferta operatorilor cu privire la *modalitatile si termenele de livrare* devine din ce in ce mai *flexibila*. Din acest considerent, in multe tari a crescut numarul operatorilor care ofera clientilor solutii specifice pentru livrarea anumitor categorii de produse (parcel lockers, pick-up points).

- c) Operatorii postali europeni diversifica, reduc costurile si cresc eficienta operationala ca raspuns la declinul de volum inregistrat pe segmentul poștei de scrisori. Astfel, acestia identifica *noi servicii postale, implementeaza solutii integrate (posta hibrida, franciza) si servicii financiar-bancare* – servicii care in multe dintre tarile europene genereaza 30-70% din venituri.

O alta tendinta inregistrata in acest domeniu este furnizarea de *servicii cu valoare adaugata, furnizarea intregului lant de valoare de catre un singur prestator, totul la tarife cat mai accesibile*.

In plus, operatorii europeni se concentreaza pe *cresterea eficientei operationale* ca urmare a cresterii presiunii pe costuri din partea clientilor precum si pe utilizarea “subcontractorilor independenti”;

Diversificarea serviciilor, inovarea si cresterea calitatii serviciilor oferite constituie si perocuparile operatorilor postali din Romania.

Cresterea calitatii serviciilor se datoreaza progresului tehnologic, competitiei, presiunii exercitate de mediile sociale din online.

Livrarea „a doua zi” este de peste 90% în multe state membre, tinta in general atinsa si de principalii jucatori pe piata serviciilor expres din Romania. Avand in vedere tendintele la nivel european, majoritatea jucatoriilor importanti de pe piata de curierat din Romania au inteles ca livrarea a doua zi incepe sa fie o norma si nu un avantaj, si s-au orientat spre inovare si investitii in solutii de infrastructura – parcuri auto, modernizarea sau deschiderea unor hub-uri in tara, dar si PDA-uri, imprimante mobile, aplicatii software etc- precum si spre diversificarea serviciilor.

3.Obiective de management

3.1. Direcțiile și obiectivele fundamentale ale administratorilor

Prezentul Plan de Management, în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/30.11.2011 privind guvernarea corporativă a întreprinderilor publice (publicată în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 883 din 14.12.2011) este astfel întocmit încât să fie corelat și să dezvolte planul de administrare întocmit de Consiliul de Administrație și aprobat prin Hotărârea AGA nr. 83/10.11.2015, să operationalizeze opțiunile și proiectele strategice pentru realizarea **obiectivelor fundamentale pe linia administrării CNPR.**

În consecință, Planul de Management al CNPR are la bază obiectivele fundamentale și direcțiile trasate de acționari și administratori, a căror esență este redată în continuare:

Obiectivele fundamentale ale administratorilor CNPR pe perioada 2015 – 2019 sunt următoarele:

- I. Realizarea de profit anual cel puțin la nivelele prevăzute în Bugetul de Venituri și Cheltuieli al CNPR.
- II. Modernizarea informatică, informațională și organizatorică a CNPR.
- III. Consolidarea funcțiunii comerciale și orientarea activității comerciale a CNPR către piață și clienți.
- IV. Promovarea inițiativelor de îmbunătățire a cadrului legislativ aferent serviciilor postale.
- V. Dezvoltarea resursei umane către o productivitate superioară.
- VI. Asigurarea dezvoltării durabile a companiei, prin reducerea impactului activității logistice asupra mediului înconjurător.

3.2 Obiective si indicatori de performanta ai management-ului 2015-2019 (KPI's)

Plecand de la obiectivele sus-mentionate de administrare, aprobate de actionari, rezulta obiectivele aferente management-ului, redate in continuare:

Nr. crt.	OBIECTIV	METODA DE REALIZARE	TERMEN
1.	Realizarea profitului cel putin la nivelele prevazute in Bugetul de venituri si Cheltuieli aprobat.	Intarirea disciplinei financiare	Obiectiv permanent
2.	Mentinerea numarului de salariati sub 27.500 pe perioada mandatului	Controlul angajarilor, strictete in ocuparea posturilor vacante, urmarirea cresterii productivitatii muncii	Obiectiv permanent
3.	Achizitia unei noi platforme IT&C si Implementarea in intregime pana la finele anului 2017	Derularea procedurii de achizitie Organizarea implementarii sustinute Monitorizarea realizarii obiectivelor urmarite Consolidarea resursei de know how IT&C a CNPR	2016-2017
4.	Implementarea de servicii si produse bancare in retea de retail a CNPR	Aprobare BNR in Trim.I, 2016 Semnare contract cu Nextebank in Trim.I, 2016 Implementare etapa pilot in trim. II, 2016 Implementare la scara nationala incepand cu trim.III, 2016	2016-2018
5.	Reorganizarea structurii CNPR pe conceptie comerciala	Analiza functiunilor comerciale a CNPR si separarea lor pe criterii de profitabilitate Reducerea nivelelor ierarhice Responsabilizarea individuala privind rezultatele (KPI) Orientarea personalului catre performanta,	2016

Nr. crt.	OBIECTIV	METODA DE REALIZARE	TERMEN
		piata si clienti	
6.	Atingerea unei cote de piata de minim 30% pe segmentul Postei Express	Elaborarea unei strategii de dezvoltare si plan de afaceri pentru Posta Rapida a CNPR Dotarea sucursalei dpdvd logistic si tehnologic (flota auto, aplicatii si echipamente IT&C) Cresterea performantelor comerciale si de vanzari, o politica tarifara competitiva Promovarea ofertei de posta express a CNPR O politica flexibila a resurselor umane dedicate sectorului	2016-2018
7.	Repozitionarea retelei de retail a CNPR pe criterii de eficienta economica, obligatii de reglementare si intrarea pe noi segmente de afaceri	Realizarea unei analize a profitabilitatii fiecarei unitati Identificarea nevoilor de deschidere de noi unitati/repozitionare a celor existente Identificarea cailor de optimizare a costurilor aferente retelei de retail Identificarea si implementarea de noi surse de venit pentru rentabilizarea unitatilor CNPR.	
8.	Capitalizarea CNPR pentru acoperirea nevoilor investitionale	Analiza detaliata a posibilitatilor de atragere de finantare pe termen lung pentru capitalizare Selectia celor mai bune solutii pentru atragerea surselor de investitii pe termen lung (credit, emitere obligatiuni etc.)	
9.	Recuperarea costurilor suportate de CNPR cu achizitia de numerar pentru distributia drepturilor sociale	Promovarea de initiative in relatie cu Ministerul Finantelor, Ministerul Muncii Implicarea MCSI in identificarea de solutii pentru evitarea acestor costuri	

Nr. crt.	OBIECTIV	METODA DE REALIZARE	TERMEN
10	Finalizarea procesului de clarificare a dreptului de proprietate asupra activelor imobiliare ale CNPR	Evidențierea strictă a patrimoniului CNPR. Alocarea de resurse și accelerarea procedurilor de clarificare a situației juridice în segmentul imobiliar.	2016-2017
11	Promovarea inițiativelor legislative și de reglementare care să asigure următoarele: a. Compensarea costului net al furnizării serviciului postal universal b. Relaxarea/reconfigurarea obligațiilor aferente serviciului postal universal, la nivelul real cerut de piață și clienți	Identificarea soluțiilor și remediilor pentru a permite CNPR accesul la compensarea costului net al furnizării serviciului postal universal. Analiza comparativă la nivel european și promovarea ajustărilor cadrului legal și de reglementare care să flexibilizeze aceste obligații Implicarea MCSI în inițiativele legislative și dialogul cu Autoritatea de Reglementare ANCOM.	
12	Inchiderea definitivă a deficitului de cashflow care afectează contractele de cash collection	Atragerea unui credit pentru capital de lucru cu scopul acoperirii plăților restante pentru cash collection Eliminarea penalităților suportate Valorificarea superioară a potențialului CNPR de colectare numerar la nivel național	2016-2017
13	Reducerea nivelului plăților restante conform solicitărilor și angajamentelor cu FMI	Întărirea disciplinei economico-financiare	2016
14	Transferul Romfilatelia către MSI	Promovarea inițiativei legislative aferente Întocmirea unei noi evaluări a Romfilatelia Implicarea MCSI în procesul de transfer	2016

Nr. crt.	OBIECTIV	METODA DE REALIZARE	TERMEN
15	Conversia datoriilor istorice in actiuni in contextul privatizarii	Identificarea metodei de privatizare Promovarea catre Comisia Europeana si Guvernul Romaniei a initiativei de conversie	2016-2019
16	Continuarea eforturilor in directia privatizarii CNPR	Mentinerea deschisa a procesului de privatizare prin emiterea unei noi Hotarari de Guvern la initiativa MCSI	2016

4. Strategii pentru atingerea obiectivelor de management

4.1 Strategii Financiare

Descriere	Obiective specifice	Factori critici de succes	Resultate asteptate / Beneficii
Intarirea disciplinei economico-financiare	▪ Controlul strict al cheltuielilor ▪ Optimizarea consumurilor ▪ Corelatie intre cheltuieli si venituri ▪ Conformarea cu nivelele bugetare aprobate pentru principalii indicatori economici	▪ Sisteme informatice si informationale ▪ Responsabilizare manageriala centrala si teritoriala	▪ Imbunatatirea situatiei economice de ansamblu a CNPR ▪ Generarea de resurse financiare pentru investitii si imbunatatirea conditiilor de munca

Pe segmentul strategiilor financiare in sprijinul realizarii obiectivelor enuntam: intarirea disciplinei economico-financiare, controlul strict al cheltuielilor, mentinerea corelatiei intre cheltuieli si venituri precum si intre principalii indicatori economico-financiari si nivelele bugetului aprobat.

4.2 Strategii IT&C

Descriere	Obiective specifice	Factori critici de succes	Resultate asteptate / Beneficii
Cresterea nivelului de dotare si exploatare IT&C	▪ Implementarea unei noi arhitecturi Hardware, software si comunicatii ▪ Optimizarea costurilor asociate mentenantei IT&C ▪ Imbunatatirea conditiilor de munca ▪ Cresterea calitatii serviciilor prestate ▪ Un sprijin calitativ superior acordat actului managerial	▪ Disponibilitatea resurselor financiare ▪ Disponibilitatea resurselor umane si a expertizei necesare ▪ Efort conjugat al resurselor IT centrale si teritoriale pentru implementarea cu succes.	▪ Asigurarea continuitatii activitatii in CNPR ▪ Modernizarea serviciilor si extinderea prestatiiilor cu o componenta tehnologica superioara ▪ Integrare cu proiecte si programe nationale si internationale de profil

Din punct de vedere IT&C vom urmări implementarea cu succes a unei noi platforme Hardware, Software si Comunicatii în anii 2016-2017, valorificarea aplicatiilor existente si interfatarea lor cu noua platforma, întărirea echipei de specialisti IT&C a CNPR atât la nivel central cât si teritorial precum si identificarea celor mai bune metode de implementare a unui sistem ERP în CNPR.

La nivelul rețelei de retail, vizăm extinderea dotarilor cu echipamente IT moderne (calculatoare, imprimante), extinderea rețelei VPN atât prin noua arhitectura si servicii de comunicatii cât si prin parteneriate strategice de afaceri.

4.3 Strategii Comerciale si de Marketing

Descriere	Obiective specifice	Factori critici de succes	Resultate asteptate / Beneficii
Cresterea performantelor comerciale ale CNPR	▪ Reorganizarea activitatii de vanzari ▪ Revizuirea intregii politici tarifare ▪ Diversificarea portofoliului ▪ Optimizarea canalelor de distributie	▪ Organizare si disciplina in activitatea comerciala ▪ Aport sustinut al personalului din teritoriu ▪ Produse si servicii cu avantaj competitiv	▪ Cresterea veniturilor ▪ Predictibilitate si calitate a serviciului ▪ Revigorarea imaginii CNPR pe piata.

Sectorul comercial va beneficia de implementarea unui set de programe de dezvoltare in urmatoarele arii principale:

- Dezvoltarea fortei de vanzari centrale si teritoriale
- Organizarea segmentelor de afaceri principale ale CNPR intr-un mod individual, cu responsabilitati privind veniturile si cheltuielile
- Diversificarea portofoliului de produse catre servicii financiar postale, bancare, de asigurari, de coletarie si express
- Identificarea modalitatilor de implementare a unei politici tarifare competitive, cu precadere pe segmentele cu mare nivel al concurentei (coletarie, express, servicii financiare)
- Diversificarea activitatilor la nivelul unitatilor teritoriale ale CNPR (introducerea de noi servicii, activitati) in scopul rentabilizarii acestora
- Cresterea calitatii serviciului prestat si a nivelului de instruire a personalului CNPR care intra in contact cu clientii.

In ceea ce priveste pozitia pe care CNPR o va ocupa pe piata de profil in intervalul 2016-2019, obiectivele constau in mentinerea pozitiei dominante pe piata de corespondenta, cresterea cotei de piata pe segmentele de coletarie si express precum si pozitii competitive pe segmentele serviciilor financiar-bancare si de asigurari unde CNPR opereaza alaturi de parteneri si/sau prin entitati juridice separate.

Sub aspectul portofoliului de servicii, perioada 2016-2019 va fi caracterizata de urmatoarele segmente de afaceri:

- Servicii postale incluse in sfera serviciului universal
- Servicii postale neincluse in sfera serviciului universal
- Servicii non-postale

Politica tarifara aferenta va fi definita de cadrul de reglementare pentru serviciile postale incluse in sfera serviciului universal si de echilibrul optim intre costurile interne si nivelul competitiv al pietei pentru serviciile neincluse in sfera serviciului universal si serviciile non-postale.

In ceea ce priveste promovarea ofertei, se estimeaza ca a doua parte a intervalului, respectiv anii 2018-2019 vor putea genera bugete substantiale de publicitate, pe masura ce situatia financiara a companiei se va imbunatati. Pentru anii 2016-2017, CNPR va recurge la utilizarea propriilor resurse in mod productiv pentru promovarea ofertei, respectiv spatiile retelei de retail, forta umana din retea si forta umana mobila (factori postali) precum si bugetele de promovare din parteneriatele strategice pe care CNPR le va lansa/dezvolta in acest interval (ex.: emag, servicii bancare, servicii de asigurari generale etc.).

In ceea ce priveste Planul de Marketing, se remarca o activitate nesemnificativa de promovare a ofertei CNPR in ultimii ani, datorata in principal absentei resurselor financiare pentru campanii organizate de promovare.

**Cheltuieli de reclama si publicitate
2008 - 2017**

mii lei

An	Cheltuieli de reclama si publicitate				Cifra de afaceri - realizari	% realizari 2008-2017 si buget marketing 2016-2017 in Cifra de Afaceri
	Bugetat	Realizari	Abateri (+/-)	Grad de realizare (%)		
0	1	2	3=2-1	4=2/1*100	5	6=2/5*100
2008	8.154	9.258	1.104	113,5	1.400.303	0,66
2009	2.250	443	-1.807	19,7	1.435.740	0,03
2010	0	12	12	-	1.376.850	0
2011	100	2	-98	2	1.264.811	0
2012	50	12	-38	24	1.205.532	0
2013	32	0	-32	0	1.152.971	0
2014	173	61	-112	35,3	1.125.503	0,01
2015 - preliminar	166	115	-51	69,3	1.088.606	0,01
2016	290				1.141.894	0,025
2017	390				1.185.489	0,033

4.4 Strategii de Resurse Umane

Descriere	Obiective specifice	Factori critici de succes	Resultate asteptate / Beneficii
Cresterea performantelor alocarii si productivitatii resursei umane	▪ Cresterea nivelului de instruire ▪ Orientarea spre piata si clienti ▪ Alocarea optima a resursei in functie de volumele de afaceri si profitabilitate ▪ Motivare si recompensare a performantelor	▪ Alocarea de resurse de instruire ▪ Implicare manageriala in intarirea disciplinei si cresterea performantelor ▪ Analize obiective privind alternativele alocarii profitabile a resursei umane	▪ Cresterea calitatii activitatii ▪ Productivitate superioara a resursei umane

CNPR va institui la nivelul intregii companii o politica si cultura organizationala caracterizata de etica, respect fata de companie, un comportament adecvat fata de clienti si beneficiarii serviciilor CNPR, un grad superior de flexibilitate si adaptare la schimbare la toate nivelurile.

Pentru realizarea acestor deziderate, pe langa modificarea structurii organizatorice care va genera un impact la nivelul fortei de munca, se va elabora o strategie cuprinzatoare pentru instruirea salariatilor si motivarea si recompensarea performantei in atingerea obiectivelor CNPR.

4.5 Strategii de Reglementare si adaptare a Cadrului Legislativ

Descriere	Obiective specifice	Factori critici de succes	Resultate asteptate / Beneficii
Revizuirea obligatiilor aferente serviciului universal si mecanismelor de compensare a costului net	▪ Flexibilitate si adaptare la piata pentru obligatia de furnizare a serviciului universal ▪ Compensarea prompta a CNPR pentru costul net aferent furnizarii S.U.	▪ Succesul dialogului cu ANCOM ▪ Suport MCSI in promovarea initiativelor legislative	▪ Imbunatatirea situatiei financiare a segmentului de furnizare a serviciului universal ▪ Optimizarea costurilor operationale de ansamblu ale CNPR ▪ Prestarea unui serviciu postal universal eficient economic

CNPR isi va concentra eforturile pe intensificarea dialogului cu Autoritatea de Reglementare si MSI in scopul flexibilizarii obligatiilor aferente furnizarii serviciului postal universal precum si conditiilor si criteriilor de compensare a costului net suportat de CNPR pentru prestarea serviciului postal universal.

4.6 Strategii Operationale si de Logistica

Descriere	Obiective specifice	Factori critici de succes	Resultate asteptate / Beneficii
Imbunatatirea performantelor operationale si logistice	▪ Dotarea centrelor operationale ale CNPR cu mijloace tehnologice de lucru ▪ Dotare logistica (auto) pentru desfasurarea activitatii postale ▪ Imbunatatirea conditiilor de munca ale personalului din sectorul operational	▪ Surse financiare necesare investitiilor ▪ Valorificarea comerciala a investitiilor prin atragerea de clienti	▪ Cresterea cotelor de piata pe segmente comerciale in crestere

Strategiile operationale si de logistica vor viza pe perioada mandatului realizarea urmatoarelor obiective principale:

- Automatizarea sortarii trimerilor postale
- Dezvoltarea flotei auto a CNPR
- Dotarea retelei de retail cu echipamentele strict necesare desfasurarii in bune conditii a activitatii
- Permanenta optimizare a retelei de retail, a curselor postale auto
- Imbunatatirea si modernizarea fluxurilor operationale, a normelor si reglementarilor interne, in linie cu evolutia si dotarea tehnologica
- Optimizarea activitatilor logistice in scopul scaderii costurilor si cresterii marjelor de profit pe tranzactie/serviciu prestat
- Dotare tehnologica si eficientizare a activitatii retelei de retail
- Analiza dispersiei, eficientei economice a retelei de retail.

4.7 Strategii de colaborare institutionala (interna si internationala).

Pe linia colaborarii institutionale, subliniem urmatoarele strategii pe multiple planuri:

- a) Dezvoltarea conlucrarii cu clientii, partenerii de afaceri, beneficiarii serviciilor CNPR
- b) Intensificarea dialogului constructiv cu Autoritatea de Reglementare in Comunicatii (ANCOM)

- c) Creșterea implicării și contribuției CNPR în organizațiile din care face parte sau cu care conlucrează: Uniunea Postală Universală, Posteurop, International Post Corporation
- d) Menținerea unui dialog permanent cu instituțiile statului: Guvernul, Parlamentul, Ministerul Finanelor, Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, Ministerul Justiției, ANAF etc.

4.8. Strategii investitoriale

Descriere	Obiective specifice	Factori critici de succes	Rezultate așteptate / Beneficii
Atragerea de surse financiare investitoriale pe termen lung	- Identificarea nevoilor investitoriale până în anul 2020 - Atragerea surselor financiare competitive pe termen lung - Implementarea unui control intern strict pentru asigurarea derulării finanțării	- Analize și strategii sectoriale interne riguroase pentru implementarea cu succes a investițiilor - Valorificarea investițiilor prin atragerea de noi clienți.	- Creșterea cifrei de afaceri - Modernizarea operațională și logistică a CNPR - Îmbunătățirea condițiilor de muncă

Perioada 2014-2015 a fost caracterizată prin bugete de investiții nesemnificative și un grad de realizare extrem de scăzut a acestor bugete, după cum este redat în continuare:

	2014	2015
Buget total (sursă proprie și atrasă), din care	54,7 mil. Lei	55,3 mil. lei
Modernizări, consolidări, intervenții	17,9 mil lei	15,4 mil lei
Utilaje, echipamente postale, software	36,8 mil. lei	39,9 mil. lei
Grad de realizare buget total	25%	28%

La nivelul anului 2016 CNPR se găsește în situația unui necesar semnificativ de investiții în toate zonele critice pentru creșterea performanței.

Principalele arii unde necesarul investițional este decisiv sunt: operațional, logistică și IT&C.

Pentru satisfacerea acestor necesitati investitionale, conducerea CNPR a analizat, cuantificat si prioritizat necesitatile investitionale, a investigat o serie de posibilitati de finantare si a declansat actiuni de analiza aprofundata a variantelor optime.

Procesul va continua in semestrul I, 2016, astfel incat incepand cu semestrul II, CNPR sa aiba o viziune clara asupra caii de urmat catre indeplinirea acestui obiectiv.

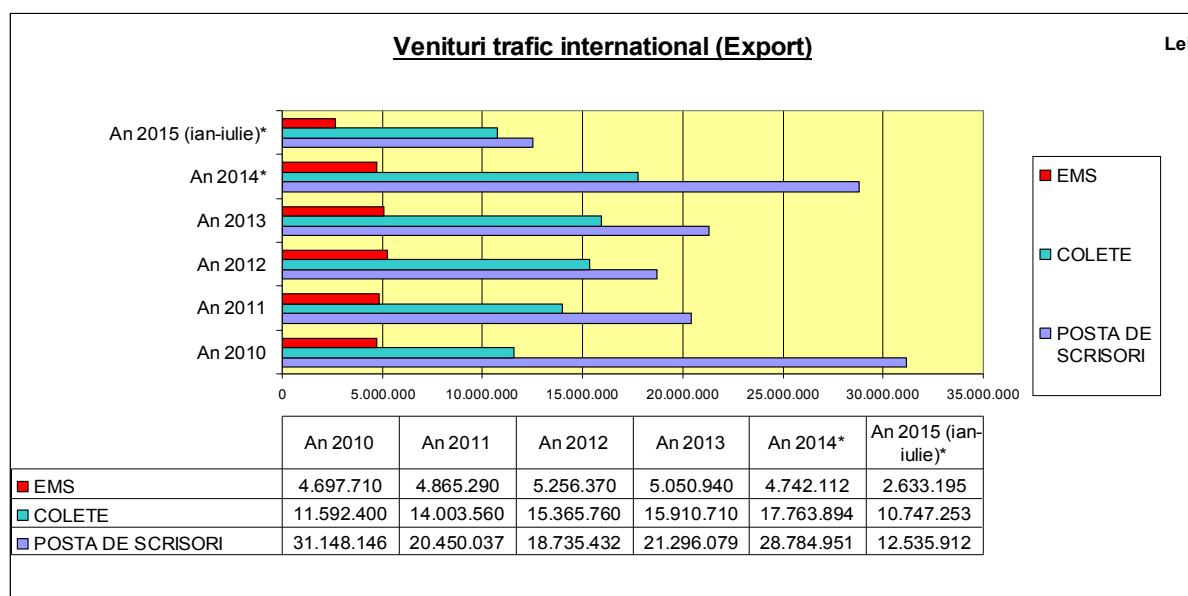
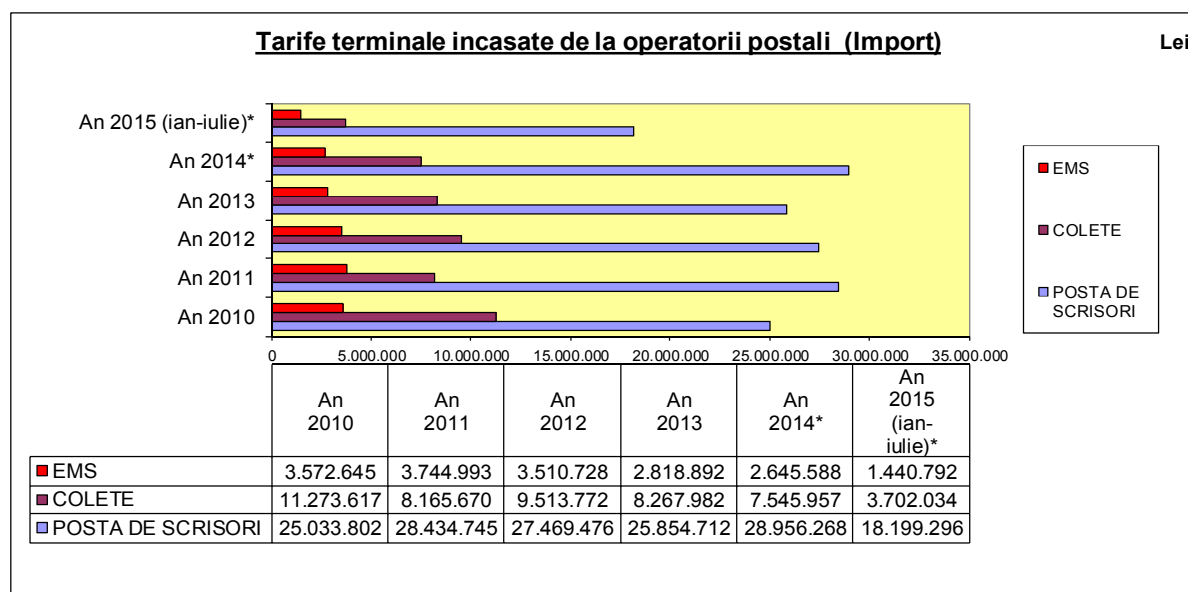
Prezentam in continuare estimarile investitionale semnificative pentru CNPR, pe perioada 2016-2020. Aceste repere sunt in prezent supuse analizei interne care poate rezulta in ajustarea cerintelor identificate preliminar conform tabelului.

	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL INVESTITIE
atragerea sursei de finantare EUR		31.525.000	40.925.000	29.525.000	625.000	102.600.000
constructie cladiri centre sortare	0	0	8.400.000	8.400.000	0	16.800.000
dotare cu echipamente a centrelor de sortare	0	0	16.000.000	16.000.000	0	32.000.000
achizitie si implementare ERP	0	4.000.000	4.000.000	0	0	8.000.000
achizitie si introducere in exploatare flota auto retea	0	7.500.000	0	0	0	7.500.000
achizitie si introducere in exploatare flota auto Posta Rapida	0	3.750.000	3.750.000	0	0	7.500.000
amenajare retea retail (reparatii, bransamente etc.)	0	4.500.000	6.000.000	4.500.000	0	15.000.000
dotare cu echipamente retea retail (masini francat, cantare, masini bancnote etc.)	0	9.000.000	0	0	0	9.000.000
Qmatic	0	400.000	400.000	0	0	800.000
cutii postale	0	625.000	625.000	625.000	625.000	2.500.000
moped	0	1.250.000	1.250.000	0	0	2.500.000
biciclete	0	500.000	500.000	0	0	1.000.000
necesar utilaje Fabrica de Timbre - EUR	0	0	0	0	0	0
achizitii imobile - EUR	0	0	0	0	0	0
	0	31.525.000	40.925.000	29.525.000	625.000	102.600.000

4.9. Strategii de extindere a activitatii internationale

CNPR obtine venituri semnificative din activitatea postala internationala insa nu valorifica integral oportunitatile oferite de acest segment.

Gestiunea fragmentata a sectorului si absenta unei strategii comerciale si operationale coordonate a determinat o contributie insuficienta a acestui sector la cifra de afaceri a CNPR, in conditiile cresterii volumelor de corespondenta si curierat pe fluxuri transfrontaliere.



Prin prezentul Plan de Management ne propunem optimizarea functiunii comerciale internationale sub aspectul cresterii eficientei alocarii acestor resurse si valorificarii oportunitatilor de afaceri. Aceasta optimizare va avea loc printr-o organizare dedicata, prin

identificarea proiectelor si programelor ce necesita implementarea si prin alocarea resurselor logistice care sa aduca CNPR la nivelul de dotare solicitat pentru incheierea de parteneriate strategice internationale.

4.10. Plan masuri esentiale pe termen scurt-mediu

Pentru imbunatatirea rapida a situatiei sale financiare, CNPR a identificat o serie de masuri a caror implementare va avea un efect benefic asupra echilibrului economico-financiar al CNPR. Redam in continuare masurile a caror solutionare va constitui o prioritate a management-ului:

1. Compensarea CNPR de la Bugetul de Stat pentru costul suportat cu achizitia de numerar dedicat platilor sociale
2. Identificarea solutiilor optime pentru capitalizarea CNPR (obligatiuni, IPO, credit investitii TL etc.)
3. Compensarea CNPR pentru costul net al furnizarii serviciului postal universal 2013 - 2015
4. Virarea in prima zi a lunii catre CNPR a sumelor dedicate platilor sociale
5. Continuarea procesului de privatizare
6. Transferul Romfilatelia catre MSI
7. Conversia datoriilor istorice in actiuni in contextul privatizarii
8. Lansare de catre Ministerul Muncii a licitatiei pentru distributia de pensii si alte drepturi sociale.
9. Formularea de initiative legislative pentru ajustarea cadrului de reglementare aplicabil serviciilor postale in Romania.
10. Scoaterea CNPR de sub incidenta OUG 34/2006 privind achizitiile publice

5. Concluzii

Planul de Management 2016-2019 al CNPR contine principalele obiective, planuri de actiune si masuri pe care conducerea companiei le are in vedere pentru modernizarea si eficientizarea companiei.

Realizarea unui segment semnificativ din aceste obiective depinde de factori externi si/sau de terte parti, sens in care prin Planul de Management se asuma intreprinderea tuturor demersurilor necesare si care depind de CNPR pentru realizarea acestor obiective.

Avand in vedere ritmul alert de evolutie a pietei comunicatiilor in Romania precum si tendintele de dezvoltare a comunicatiilor si serviciilor logistice transfrontaliere, CNPR va trebui sa depuna eforturi sustinute pentru deservirea atat a pietei interne cat si a afacerilor generate la scara internationala.

Implementarea cu succes a tuturor initiativelor si masurilor din prezentul Plan de Management va conduce la profitabilitate sustenabila pe termen lung, baze economice si comerciale solide pentru CNPR si un aport major la economia nationala si mediul social.
