

COMPANIA NAȚIONALĂ
"POSTA ROMANA" S.A.

**PLAN DE
ADMINISTRARE**

"POSTA ROMANA 2020"



CONSILIUL DE ADMINISTRATIE

SUMAR EXECUTIV

Prezentul plan de administrare a fost elaborat de către membrii consiliului de administratie in acord cu prevederile OUG 109/2011 privind guvernanta corporativă, scopul sau fiind acela de a descrie strategia de administrare a Companiei Nationale „Posta Romana” S.A. pe durata mandatului Consiliului de Administrație, in vederea atingerii obiectivelor și indicatorilor de performanță.

Planul de Administrare va sta la baza evaluarii periodice a indeplinirii obiectivelor stabilite.

Din punct de vedere structural, planul de administrare este impartit in mai multe capitulo majore ce trateaza urmatoarele aspecte:

- ❖ Prezentare generala a Companiei
- ❖ Analiza Diagnostic
- ❖ Analiza Strategica
- ❖ Strategia de administrare
- ❖ Guvernanta corporativa
- ❖ Obiective de Performanta
- ❖ Management-ul riscurilor
- ❖ Concluzii

Planul de administrare acopera perioada 2015 – 2019 si are in vedere viitorul companiei construit pe baza istoricului, mijloacelor si resurselor existente, factorilor interni si externi de influenta precum si intereselor actionarilor si ale altor persoane intereseate in functionarea CNPR.

Obiectivele fundamentale ale administratorilor pe perioada mandatului sunt:

- Cresterea profitabilitatii
- Modernizarea informatica, informationala si organizatorica
- Consolidarea functiunii comerciale si orientarea activitatii comerciale spre piata si clienti
- Promovarea initiativelor dedicate imbunatatirii cadrului legislativ specific
- Cresterea satisfactiei clientilor
- Modernizarea imaginii CNPR si a perceptiei asupra serviciilor sale
- Diversificarea gamei de servicii si intrarea pe noi piete
- Dezvoltarea resurselor umane si a functiunii aferente
- Asigurarea dezvoltarii durabile a companiei

Elementele strategiei de administrare din prezentul plan concorda cu principiile guvernantei corporative privind relatiile responsabile si etice de afaceri si raspund dezideratului de realizare a obiectivelor asumate.

Prezentul plan de administrare a fost dezbatut de membrii Consiliului de Administratie in sedintele din lunile iulie-august, 2015.

**CONSIGLIUL DE ADMINISTRATIE
AL COMPANIEI NATIONALE „POSTA ROMANA” S.A.**

CUPRINS

1. Prezentare generală a CN „Poșta Română” S.A.

- 1.1. Informatii despre Companie
- 1.2. Obiect de Activitate
- 1.3. Cadrul de reglementare
- 1.4. Prezentarea serviciilor postale si non-postale
- 1.5. Patrimoniul CNPR

2. Analiza diagnostic a C.N. „Posta Romana” S.A.

- 2.1. Principalele probleme cu care se confrunta CNPR
- 2.2. Diagnostic economic
- 2.3. Analiza activitatii de marketing si vanzari
- 2.4. Analiza organizatorica si de resurse umane
- 2.5. Diagnostic al retelei de retail
- 2.6. Diagnostic investitii
- 2.7. Diagnostic informatic si informational
- 2.8. Analiza sistemelor de management (calitate, mediu, securitatea informatiei, control intern/managerial)
- 2.9. Analiza de aprovisionare/achizitii
- 2.10. Diagnostic activitate internationala
- 2.11. Diagnostic de mediu
- 2.12. Diagnostic juridic
- 2.13. Diagnostic operational

3. Analiza Strategica

- 3.1. Elemente macroeconomice
- 3.2. Trasaturile si dinamica pietei serviciilor postale externa si interna
 - a) Piata externa a serviciilor postale
 - b) Piata interna a serviciilor postale
 - c) Analiza PEST
 - d) Mediul concurential
 - e) Pozitia CNPR pe piata serviciilor postale
- 3.3. Analiza SWOT a CNPR
- 3.4. Concluzii ale Analizei Strategice

4. Strategia de administrare a CNPR

- 4.1. Misiunea, viziunea si valorile CNPR
- 4.2. Obiective fundamentale pe linia administrarii CNPR
- 4.3. Optiuni strategice pentru realizarea obiectivelor fundamentale in administrarea CNPR
- 4.4. Resurse necesare implementarii obiectivelor fundamentale
- 4.5. Termene
- 4.6. Avantaj competitiv

5. Guvernanta corporativa

6. Obiective de performanta aferente mandatului

- 6.1. Lista Obiectivelor de Performanta
- 6.2. Factori critici de succes in atingerea Obiectivelor de Performanta

7. Management-ul riscurilor pe linia implementarii strategiei de administrare a CNPR

- 7.1. Principalele riscuri
- 7.2. Matricea riscurilor

8. Concluziile Planului de Administrare 2015-2019 al C.N. „Posta Romana” S.A.

1. Prezentare generală a CN „Poșta Română” S.A. (CNPR)

1.1. Informatii despre Companie

Compania Națională „Poșta Română” S.A. este o societate constituită și ce funcționează în conformitate cu prevederile legii din România, cu sediul social în București, Bulevardul Dacia nr. 140, Sector 2, București, România, Cod Poștal 020065, tel : 021 2007303, fax : 021/2007470.

Compania Națională „Poșta Română” S.A. a fost înființată ca societate comercială pe acțiuni în baza HG 371/1998, prin reorganizarea Regiei Autonome "Posta Română", 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.

Valoarea capitalului social al CNPR este de 59.487.787 RON, împărțit în 59.487.787 acțiuni nominative dematerializate cu o valoare nominală de 1 RON fiecare.

Compania Națională „Poșta Română” S.A. ("CNPR") este operatorul național de servicii postale și liderul pieței din România, actionarii CNPR fiind Statul Român prin Ministerul pentru Societatea Informațională ("MSI") care detine 75% din pachetul total de acțiuni ale CNPR și Fondul Proprietatea care detine 25% din pachetul total de acțiuni.

La data de 31 decembrie 2014, Compania avea un număr de 26.784 angajați și un număr de 5.741 de subunități poștale, compania fiind detinatorul celei mai mari rețele de subunități postale pentru distribuirea serviciilor și produselor sale la nivel național, echivalentul a mai mult de 80% din numărul total de subunități postale 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 a înregistrat o cifră de afaceri de aproximativ 253 milioane EUR în anul 2014. Cca. 75% din cifra de afaceri a fost generată de clientii CNPR care au contracte comerciale, un procent de cca. 12% din total venituri de exploatare fiind reprezentat de contractele cu entități publice.

Compania își desfășoară activitatea prin intermediul unei rețele care include 41 de oficii județene de postă la nivel național și un oficiu postal municipal pentru București, 5.741 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.

1.2. Obiectul de activitate

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

1.3. 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").

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

CNPR a fost initial desemnată din oficiu de către ANCOM furnizor de serviciu universal în domeniul serviciilor postale în România pentru perioada 1 ianuarie 2014 – 31 decembrie 2018. În scopul compensării costurilor generate de furnizarea serviciului universal, Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 13/2013 stabilește posibilitatea compensării costului net al serviciului universal prin intermediul unui mecanism de partajare a acestui cost între furnizorii de servicii poștale și/sau utilizatorii și, atunci când este cazul, din fonduri publice.

Potrivit Deciziei ANCOM nr. 1158/2013, CNPR, în calitate de furnizor de serviciu universal beneficiază de următoarele drepturi:

- *dreptul de a acționa în relațiile internaționale în calitate de furnizor de serviciu universal și de a încheia acorduri operaționale în această calitate;*
- *dreptul de a utiliza formulele internaționale specifice, prevăzute în acordurile internaționale la care România este parte;*
- *dreptul de a beneficia de sumele sau de avantajele de orice altă natură care i se cuvin în temeiul mecanismului de compensare a costurilor implicate de prestarea serviciilor poștale din sfera serviciului universal, în condițiile stabilite de lege și de ANCOM;*
- *dreptul de a aplica tarife speciale pentru toți utilizatorii și integratorii în condiții transparente și nediscriminatorii, atât cu privire la tarifele propriu-zise, cât și cu privire la condițiile asociate acestora.*

Obligațiile specifice care revin CNPR în calitate de furnizor de serviciu universal sunt:

- sa asigure, în fiecare localitate de pe teritoriul României, cel puțin o colectare de la fiecare punct de acces și cel puțin o livrare la fiecare adresă indicată, în fiecare zi lucrătoare, dar nu mai puțin de 5 zile pe săptămână (derogari permise pentru condiții geografice exceptionale)
- să implementeze și să dezvolte un sistem de evidență internă a costurilor, astfel încât să fie capabil să identifice costul furnizării individuale a serviciilor poștale incluse în sfera serviciului universal.
- sa pună la dispoziția utilizatorilor cel puțin o cutie poștală sau un alt punct de acces permanent, precum și cel puțin un punct de contact propriu în fiecare localitate de pe teritoriul României;
- sa mentina un număr minim de cutii poștale amplasate astfel încât să existe:
 - minimum o cutie poștală la 3.000 de locuitori în mediul urban; și
 - minimum o cutie poștală la 20.000 de locuitori în municipiul București.
- Sa asigure puncte de acces deservite de personal în care se pot prezenta colete poștale, imprimate și trimiteri de corespondență cu dimensiuni nestandardizate, precum și trimiteri poștale înregistrate, în toate unitățile administrativ-teritoriale de bază (comune sau orașe) având minimum 1.500 de locuitori.
- Sa respecte anumiti indicatori de calitate a distributiei.
- Tarifele practicate să fie accesibile, transparente, nediscriminatorii, fundamentate pe costuri și să stimuleze furnizarea unui serviciu universal eficient.

1.4. Prezentarea serviciilor postale și non-postale

OUG 13/2013 definește serviciile poștale ca fiind "serviciile destinate publicului, constând în colectarea, sortarea, transportul și livrarea la destinatari a trimiterilor poștale, efectuate cu caracter profesional și în scopul obținerii de profit."

În funcție de obiectul și greutatea trimiterilor poștale care fac obiectul serviciilor poștale, precum și de anumite caracteristici ale acestora, serviciile poștale reglementate de dispozițiile OUG 13/2013 pot fi clasificate în două categorii principale, respectiv:

- a) servicii incluse în sfera serviciului universal

- b) servicii neincluse în sfera serviciului universal.

CNPR oferă un portofoliu diversificat de servicii și produse pe piața din România, acoperind atât segmentul reglementat, cât și cel competitiv.

Oferta de produse și servicii acoperă, în principal, trei linii de servicii:

- servicii postale din sfera serviciului universal,
- servicii postale în afara sferei serviciul universal
- servicii non-postale, incluzând serviciile financiare (transfer de bani, colectarea de numerar), marketing direct, altele. Pe lângă acestea, serviciul de distribuire a drepturilor sociale este categoria cu cea mai mare contribuție în totalul veniturilor Companiei, cu o cotă de peste 34% în anul 2014.**

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 și servicii cu valoare adăugată, cum ar fi serviciul de trimis recomandată și serviciul de trimis 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; și
- **servicii non-postale**, cum ar fi distribuirea drepturilor sociale, colectarea de numerar, transfer de bani, marketing direct și altele.

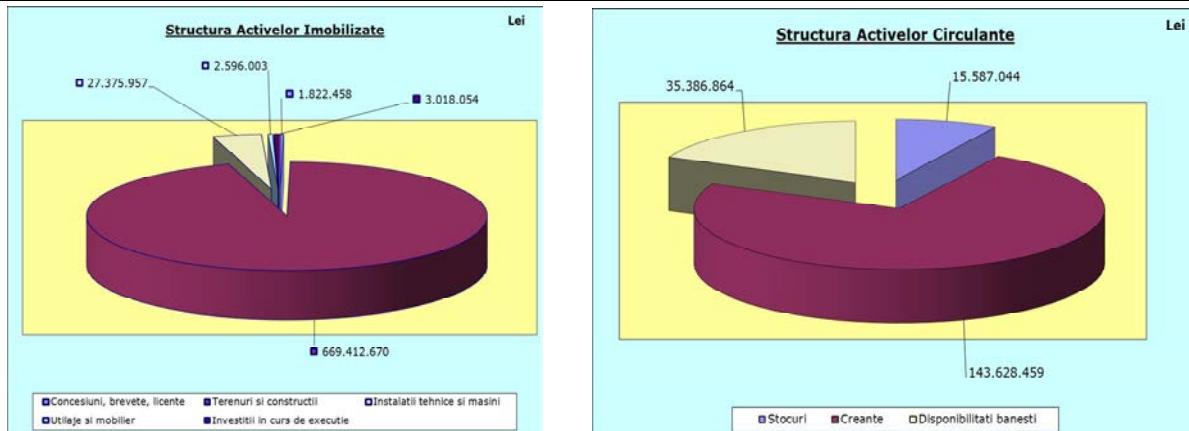
1.5. Patrimoniul CNPR

La 31.12.2014 structura activelor CNPR este urmatoarea:

Active totale: 915.107.508 lei

ACTIVE IMOBILIZATE: 669.412.670 lei				
Concesiuni, brevete, licente	Terenuri și construcții	Instalații tehnice și mașini	Utilaje și mobilier	Investiții în curs de execuție
1.822.458	636.422.656 lei	27.375.957	2.596.003	3.018.054

ACTIVE CIRCULANTE: 194.602.367 LEI		
Stocuri	Creante	Disponibilitati banesti
15.587.044	143.628.459	35.386.864



Situatia activelor imobiliare la 31.12.2014 se prezinta astfel:

Proprietate	Total	Numar	Valoare Lei
Cladiri	Intabulate	1.231	327.385.513
	Neintabulate	910	150.024.022
	Constructii mobile	2	47.244
	TOTAL	2.141	477.456.779
Terenuri	Intabulate	535	170.952.729
	Neintabulate	142	12.165.659
	TOTAL	677	183.118.380

Proprietati detinute pe baza HG 451/1996	Numar
Cladiri	498
Terenuri	272

2. Analiza Diagnostic a C.N. „Posta Romana” S.A.

2.1. Principalele probleme cu care se confrunta CNPR

Perioada de recesiune economica, transformarea accelerata a pietei serviciilor postale in ultimii ani precum si o serie de initiative ineficiente de management au adus compania intr-o situatie caracterizata de o serie de probleme, dupa cum urmeaza:

- a) Situatie economica precara, intr-un lent proces de revenire dupa cinci ani de pierderi economice (2009 – 2013)
- b) Situatie dificila a lichiditatilor, impunand reesalonari pe termen scurt-mediu ale datorilor restante
- c) Absenta sistemelor proprii si moderne informatiche si informationale, atat pentru management cat si specific postale
- d) Reteaua de retail necesita amenajari interne moderne si ergonomice, reparatii curente si capitale, repositionare comerciala si alocarea de obiective comerciale
- e) Absenta dotarilor logistice acoperitoare pentru activitatea postala si oportunitatile care apar pe aceasta piata
- f) Nerespectarea indicatorilor obligatorii de calitate a distributiei trimiterilor postale, conform legii.

2.2. Diagnostic economic

Anul 2014 a fost primul an de redresare economica si functionare profitabila a CNPR, dupa 5 ani consecutivi de pierdere economica.

Aceasta perioada extrem de dificila a generat probleme majore de lichiditate, o ramanere in urma fata de evolutia pietei si clientilor si o deteriorare a bazei materiale si starii infrastructurii de ansamblu a CNPR.

Imperativul de continuitate a functionarii companiei a necesitat masuri radicale de restructurare operate in 2013, contractarea de credite pentru capital de lucru si reducerea extrema a investitiilor si cheltuielilor de functionare in absenta resurselor financiare necesare.

O perioada atat de indelungata de pierderi economice coroborata cu mutatii semnificative pe piata serviciilor postale si recesiunea economica au condus la deteriorarea pozitiei pe piata serviciilor postale a companiei.

Evolutia principalilor indicatori realizati in perioada 2009 -2014 si proiectia pentru perioada 2015-2017

Indicatori	REALIZAT							BUGETAT		
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Venituri totale	1.459.665	1.500.147	1.429.773	1.315.171	1.255.205	1.184.907	1.196.113	1.179.650	1.194.970	1.200.000
Venituri exploatare	1.416.515	1.458.436	1.395.061	1.285.782	1.230.115	1.166.348	1.185.276	1.155.002	1.184.090	1.188.830
Venituri financiare	43.150	41.711	34.712	29.389	25.090	18.559	10.837	24.648	10.880	11.170
Cheltuieli totale	1.455.106	1.681.670	1.550.769	1.498.103	1.307.266	1.214.341	1.158.572	1.178.050	1.190.470	1.195.000
Cheltuieli exploatare	1.427.834	1.669.423	1.523.318	1.475.483	1.291.550	1.201.295	1.144.662	1.150.706	1.175.659	1.180.479
Cheltuieli financiare	27.272	12.247	27.451	22.620	15.716	13.046	13.910	27.344	14.811	14.521
Rezultatul brut	4.559	-181.523	-120.996	-182.932	-52.061	-29.434	37.541	1.600	4.500	5.000

- exploatare	-11.319	-210.987	-128.257	-189.701	-61.435	-34.947	40.614	4.296	8.431	8.351
- finantier	15.878	29.464	7.261	6.769	9.374	5.513	-3.073	-2.696	-3.931	-3.351
<i>Impozit pe profit</i>	<i>4.526</i>	<i>29</i>	<i>32</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>14.653</i>	<i>0</i>	<i>819</i>	<i>899</i>
Profit / pierdere neta	33	-181.552	-121.028	-182.932	-52.061	-29.434	22.888	1.600	3.681	4.101

Pentru primele 6 luni din 2015, compania a continuat functionarea profitabila inregistrata in 2014, situatia fiind urmatoarea:

EVOLUTIA PRINCIPALILOR INDICATORI ECONOMICO-FINANCIARI IN ANUL 2015

mii lei

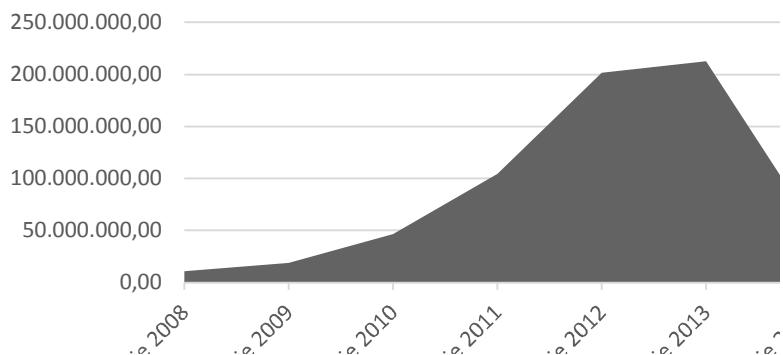
INDICATORI	ian	febr	mart	apr	mai	iun	SEMESTRUL I, 2015
VENITURI TOTALE	94.095	94.790	98.138	104.222	87.116	86.587	564.948
Venituri exploatare	92.005	94.188	96.593	102.674	86.211	86.329	558.000
Venituri financiare	2.090	602	1.545	1.548	905	258	6.948
CHELTUIELI TOTALE	96.424	91.028	96.012	88.215	88.470	86.077	546.226
Cheltuieli exploatare	93.784	89.844	94.140	86.458	87.138	85.444	536.808
Cheltuieli financiare	2.640	1.184	1.872	1.757	1.332	633	9.418
REZULTAT BRUT	-2.329	3.762	2.126	16.007	-1.354	510	18.722
- exploatare	-1.779	4.344	2.453	16.216	-927	885	21.192
- finantier	-550	-582	-327	-209	-427	-375	-2.470

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

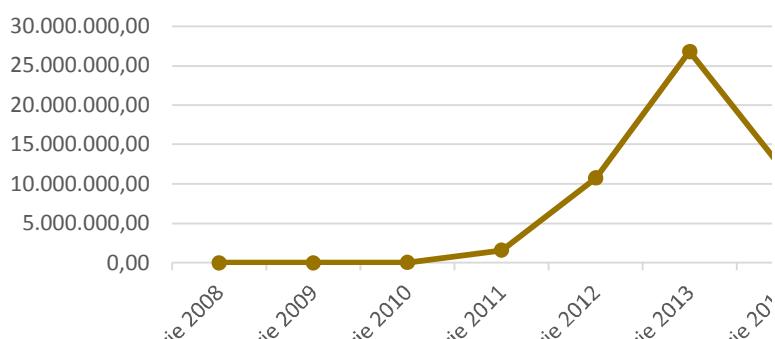
	REALIZAT			BUGETAT		
	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
PLATI RESTANTE - MII LEI	46.193	250.977	82.352	57.647	56.000	54.000

Incepand cu 2008 situatia lichiditatilor s-a deteriorat semnificativ afectand relatia cu partenerii de cash collection fata de care datoriile au crescut atingand maximum in anul 2013, dupa cum urmeaza:

Datorii sold cash collection



Penalitati cash collection



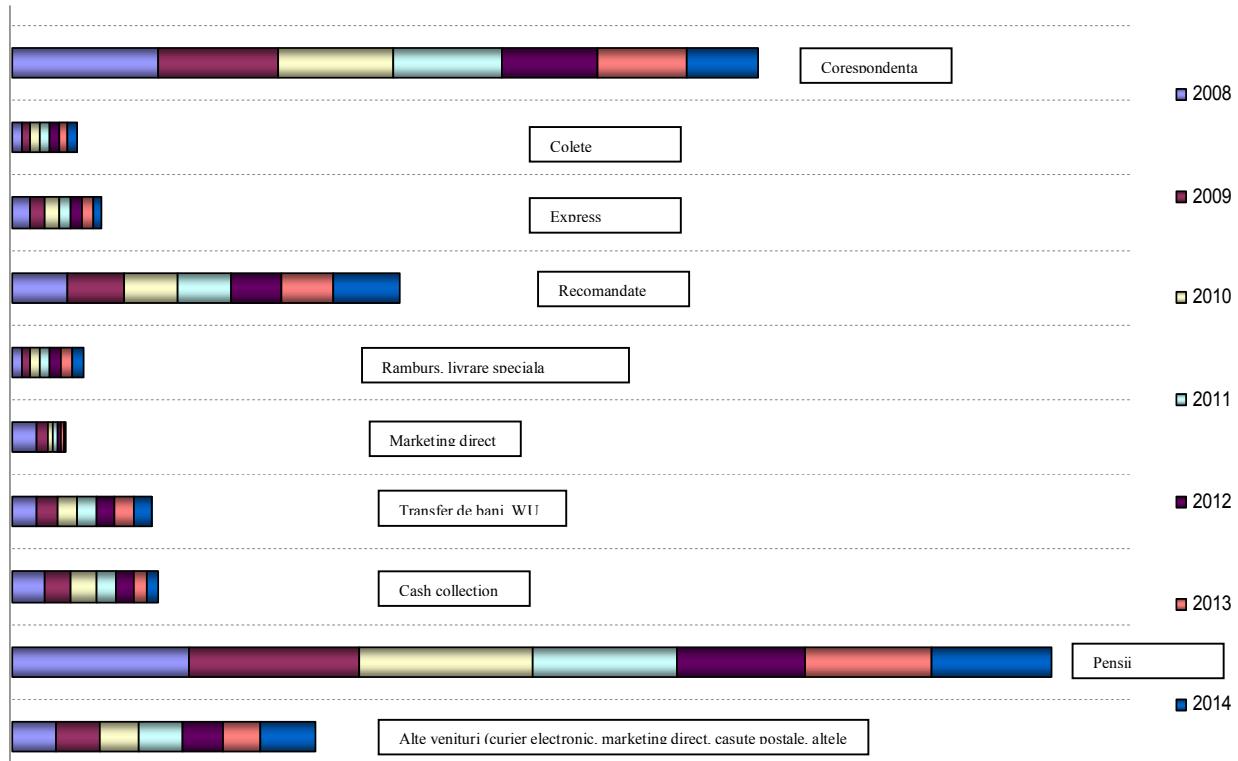
Intarzierile decontarilor au generat penalitati care au afectat profitabilitatea activitatii de cash collection si, in timp, au impactat negative volumele de tranzactii operate prin Posta Romana de catre furnizorii de utilitati.

Situatia restantelor s-a imbunatatit radical in 2014-2015 prin cresterea disciplinei financiare, contractarea de imprumuturi pentru capital de lucru si acorduri de reesalonare a datoriilor restante.

Conform acestei tendinte, este posibila solutionarea problemei deficitului de lichiditate al CNPR in 2016-2017 in directa dependenta de urmatorii factori de influenta:

- Obtinerea de Contracte noi de valori semnificative;
- O colectare cat mai operativa a numerarului din oficii ghisei agentii, transformarea acestora in bani in conturile bancare necesari platilor catre terti, bugetul staului, etc;
- O viteza de rotatie a lichidatilor mai mare si cu rezultate mai eficiente;
- Aparitia unor plat neprevazute , cum ar fi: amenzi, penalitati, procese prin care CNPR este obligata sa achite drepturi salariale, pretentii terti - furnizori etc.

Evolutia cifrei de afaceri pe segmente de activitate in perioada 2008 – 2014 este reflectata in graficul si tabelul urmator:



Categorie	Numar trimiteri		Venituri	
	CAGR 2008 – 2014			
Corespondenta	-	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%	

Concluzie:

Pe o durata de 6 ani este evidenta scaderea atat a numarului de trimiteri cat si a veniturilor din majoritatea categoriilor care compun cifra de afaceri a CNPR, ceea ce reflecta urmatorul diagnostic:

- Aproape toate segmentele de afaceri ale CNPR au suferit transformari in ultimii ani, transformari cu care CNPR nu a tinut pasul;
- Concurența s-a intensificat in aceasta perioada, pe majoritatea segmentelor de activitate.

- Factorii de influenta ai acestei evolutii sunt interni (politica tarifara, grad de tehnologizare, promovarea serviciilor, absenta investitiilor) si externi (recesiunea economica, preferinta clientilor catre convenienta si canale online/mobile de distributie, concurenta intensificata, bugetele pt.servicii postale in descrestere la nivelul companiilor si entitatilor statului etc.)

Se constata ca in absenta investitiilor logistice si tehnologice in serviciile CNPR precum si in absenta inovarii, lansarii in noi segmente de activitate si promovarii serviciilor, pozitia CNPR pe piata va continua sa se erodeze, influentata de factori interni si externi.

2.3. Analiza activitatii de marketing si vanzari

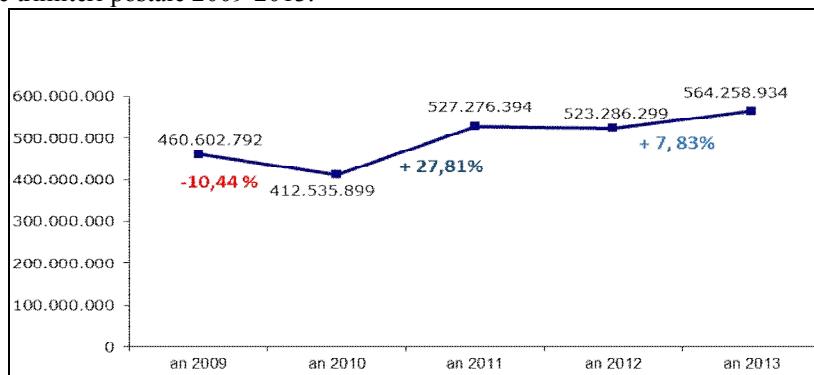
Pozitionata pe piata ca institutie nationala, CNPR isi manifesta puternic prezenta pe piata serviciilor postale, oferta sa adresandu-se tuturor segmentelor de consumatori, prin cea mai mare retea de subunitati postale. In prezent, CNPR opereaza aproximativ 5.700 de unitati si are peste 27.000 de angajati.

CNPR este furnizorul de serviciu universal in domeniul serviciilor postale desemnat in acest sens de autoritatea de reglementare ANCOM, oferind servicii in orice localitate de pe teritoriul tarii la preturi accesibile tuturor utilizatorilor si la anumite standarde de calitate. CNPR detine un portofoliu de produse complex care include, atat servicii traditionale, cunoscute de catre publicul larg, cat si servicii noi, adresate segmentului business, aceste fiind doar cateva din componentele necesare pentru desfasurarea activitatii in conditii profitabile.

CNPR si-a extins permanent afacerea, atat prin informatizarea partiala a subunitatilor sale, cat si prin dezvoltarea ofertei sale de servicii, orientandu-se cu precadere spre segmente cu potential ridicat de dezvoltare si spre identificarea unor oportunitati de piata (orientarea spre servicii de cash collection si parteneriate cu principali furnizori de utilitati si entitati financiare, dezvoltarea de pachete integrate care ofera solutii de business partenerilor strategici ai companiei, repositionarea serviciilor de marketing direct, extinderea ofertei de servicii financiare, furnizarea de servicii de asigurari).

Sectorul serviciilor postale a suferit o transformare semnificativa in ultimii ani. Odata cu dezvoltarea comunicatiilor electronice, in cadrul industriei serviciilor postale s-a observat tendinta substituirii treptate a livrarilor fizice de corespondenta cu comunicari electronice, ceea ce a condus la un declin al volumelor. Cu toate acestea, pe de alta parte, comunicarea electronica a generat noi volume de trimiteri postale, de exemplu, cresterea volumelor de colete livrate generate prin intermediul vanzarilor online.

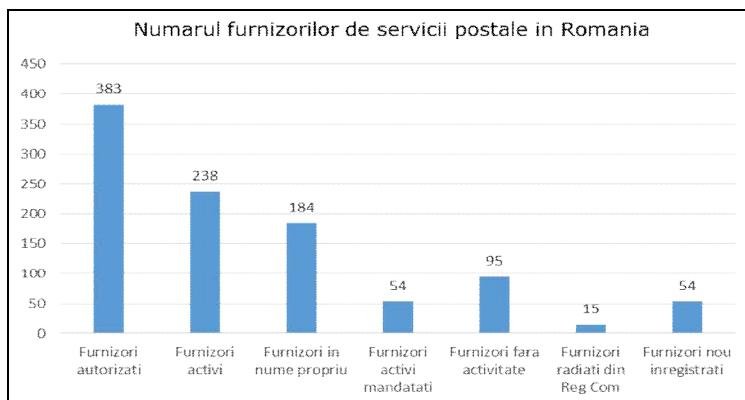
Variatia numarului de trimiteri postale 2009-2013:



Sursa: Raport ANCOM statistici postale 2013

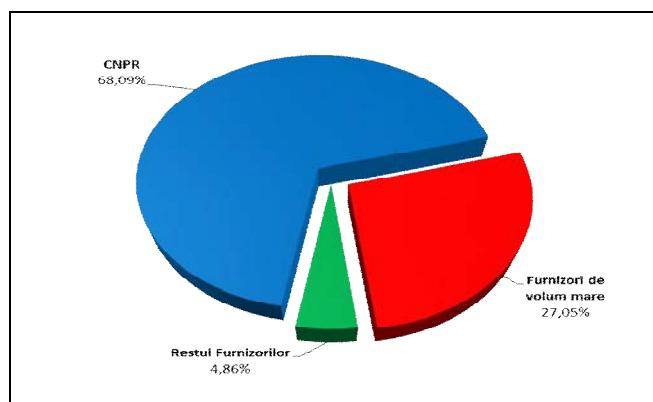
In Romania, volumul total al trimitelor postale a fost de aproximativ 565 milioane bucati in 2013, cu aproape 8% mai mult decat in anul anterior.

Piata postala din Romania a cunoscut o intensificare a concurenței pe toate segmentele principale, unul din indicatorii modului de evoluție al sectorului postal fiind numarul furnizorilor autorizați pentru a-si desfasura activitatea pe acest segment (383 furnizori inregistrați in anul 2013, din care 61% fiind activi in acest sector).

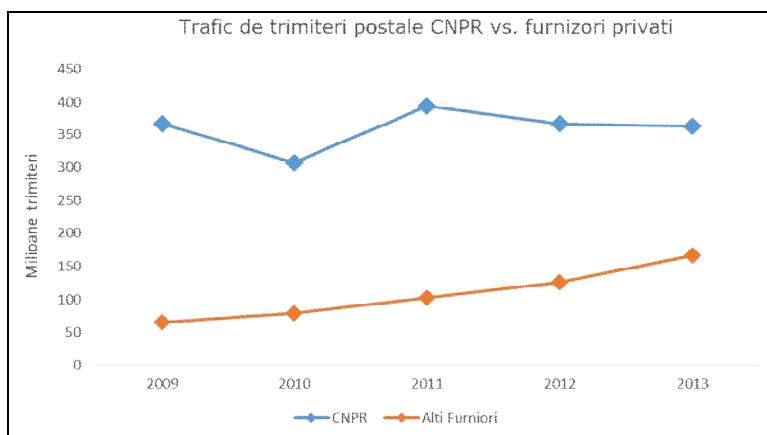


Sursa: Raport ANCOM statistici postale 2013

Din traficul postal total realizat in anul 2013 (**564.258.934** trimiteri), CNPR a procesat **384.231.441** de trimiteri (68,09%), iar urmatorii zece furnizori de volum mare din intreaga piata au realizat un trafic de **152.611.690** de trimiteri (27,05%).



Se remarcă faptul ca toata scaderea de trafic a CNPR a fost absorbită de catre operatorii privați de postă, al căror trafic și cote de piată au crescut în ultimii 5 ani, pe toate categoriile de servicii postale analizate.



ANALIZA SWOT COMERCIALA A POSTEI ROMANE

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 invecchita 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 invecchite 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 ideală pe piata pentru a beneficia de cresterile viitoare estimate, Romania fiind in continuare sub media europeana a livrarilor postale pe cap de locitor.
- 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

Obiectivele fundamentale ale sectorului comercial al CNPR sunt:

SEGMENTAREA CLIENTILOR COMPANIEI

Segmentarea ACTUALA a clientilor CNPR se realizeaza, in principal, in functie de urmatoarele criterii:

- cererea si tipul de servicii (categoria de servicii utilizata, precum si frecventa de utilizare a acestora);
- potentialul financiar al clientilor CN Posta Romana, precum si volumul veniturilor aduse companiei noastre de catre acestia.

De asemenea, politica tarifara bazata pe concepte inflexibile are o influenta si asupra segmentarii clientilor, in sensul in care tarifele oferite acestora sunt determinate [de tariful per unitate de serviciu prestat o singura data, deci o suma a tarifului serviciului respectiv si a serviciilor suplimentare care se atasaeaza acestuia](#). In acest fel, pretul devine neattractiv pentru clientii CNPR, iar Posta Romana este nevoita sa genereze grile de discount pentru serviciile sale.

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, trebuie regandit portofoliul de servicii oferite clientilor Business in functie de tipul activitatii fiecaruia iar politica tarifara trebuie sa fie determinata de cerintele clientilor, de conditiile din piata si de volumul prestatiilor, iar introducerea si aplicarea acesteia trebuie sa fie nediscretionara.

Se propun urmatoarele segmente generale de clientela a CNPR:

1. **Clienti RETAIL (fara contract)**: clienti persoane fizice si clienti persoane juridice, cu mai putin de 10 trimiteri corespondenta/prezentare sau 5 trimiteri mesagerie/prezentare.
2. **Clienti CORPORATE (contract la cerere, discount acordat)**: clienti persoane juridice, cu peste 10 trimiteri corespondenta/prezentare sau peste 5 trimiteri mesagerie/prezentare. Clientii corporate se vor imparti in:
 - a. **IMM PLUS**: clienti persoane juridice, cu cerere de servicii redusa si volume mici
 - b. **CORPORATE/ONLINE**: clienti persoane juridice, cu cerere de servicii complexa si/sau de volume mari
 - c. **ADMINISTRATIE PUBLICA**: clienti persoane juridice, companii de stat, institutii ale statului, cu cerere punctuala, prin sistemul electronic de achizitii publice SEAP.

Sumarizand, segmentarea clientilor CNPR va arata astfel:

Tip Client	Segment clienti	Conditii de volum/trimitere/ prezentare	Contract	Modalitate de plata	Discount volum	Discount valoare	Cerere estimata de servicii postale
RETAIL	Persoane fizice	< 50 corespondenta < 10 mesagerie	NU	la prezentare	NU	DA*	scazuta
	IMM	< 50 corespondenta < 10 mesagerie	NU	la prezentare	NU	DA*	
CORPORATE	IMM PLUS	>50 corespondenta > 10 mesagerie	DA	contavans plata ulterioara	DA	DA*	scazuta/ medie/ ridicata
	CORPORATE / ONLINE	>50 corespondenta > 10 mesagerie	DA	plata ulterioara	DA	NU	
	ADMINISTRATIE PUBLICA	>50 corespondenta > 10 mesagerie	DA	plata ulterioara	DA	NU	ridicata

* - aplicatie IT in dezvoltare

Fiecare din tipurile de clienti enumerate au nevoi distincte, comportamente de achizitie diferite si particularitati in ceea ce priveste modul de operare in piata.

Clienti persoane fizice

- cu nevoi punctuale si cereri scazute de servicii
- solicita servicii postale traditionale, simple
- exclusiv clienti in reteaua de oficii
- principalii destinatari pentru marketing direct
- reprezinta mai putin de 20% din cererea de servicii postale
- reprezinta o categorie mai sensibila la pret si mai putin la calitate.

Clienti IMM

- cerere mica de servicii si fiind abordati cel mai bine prin reteaua de unitati postale
- asemulatori in comportament cu clientii rezidențiali
- sunt mai atenti la calitate, desi nu isi pot permite o calitate superioara daca diferenta de pret este semnificativa
- sunt mai inclinati in utilizarea canalelor alternative de vanzari (internet, call center)
- foarte sensibili la pret, schimba rapid furnizorii pentru o oferta mai avantajoasa

Clienti IMM PLUS

- cu mai putin de 50 de angajati
- generand o cerere medie de servicii postale
- flexibili in utilizarea furnizorilor de servicii postal;
- adesea utilizeaza concurenții CNPR, accesand in majoritate servicii non-universale, de complexitate medie;
- sunt foarte atenti la pret.

Clienti CORPORATE/ONLINE

- cifra de afaceri anuala de peste 50 milioane de euro;
- generand cele mai mari volume si venituri;
- in majoritate servicii non-universale, de complexitate ridicata;

- clienti vizati de concurenta;
- atenti la calitatea serviciului si exigenți (timpul de livrare, trimiteri pierdute/distribuite corect, asistenta pentru clienti);
- isi pot permite sa achizitioneze servicii echilibrate calitate/pret;
- pun presiune pe pret si servicii conexe;

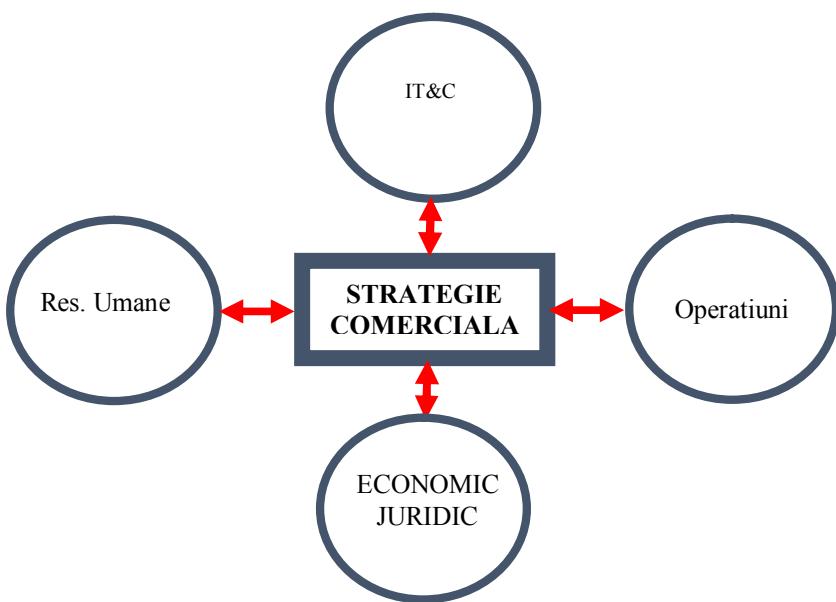
BUGETARI/ADMINISTRATIE PUBLICA

- institutii de stat si administratii locale sau centrale
- majoritatea prin SEAP sau atribuire pin licitatii
- ofertati de catre un departament dedicat al CNPR
- genereaza volume si venituri in mod constant sau per proiect
- achizitioneaza, in general, servicii traditionale.

ENUNTAREA STRATEGIEI COMERCIALE

Analizand datele prezentate mai sus, reliefam reperele principale ale strategiei comerciale a CNPR, menita sa revitalizeze latura comerciala a activitatii si sa dezvolte o mentalitate orientata catre business in randul personalului de vanzari.

Trebuie mentionat ca succesul unui astfel de demers este conditionat de conlucrarea tuturor structurilor din CNPR implicate in asigurarea resurselor si pentru suportul de informatii si tehnologie.



Strategia comerciala propusa a 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 humana a activitatii comerciale
- c. Proiecte strategice pe 2-5 ani – definirea unor directii de actiune, cu implicatii pe termen scurt si mediu.

(a)

POLITICI COMERCIALE

Politica comerciala reprezinta ansamblul de masuri si instrumente juridice, administrative, financiare, de marketing puse în aplicare de catre o companie pentru atingerea obiectivelor de business. Rolurile politiciilor comerciale sunt de a promova serviciile companiei, de a se proteja impotriva concurentei si de a mari veniturile proprii.

Se propun urmatoarele:

1. **Optimizarea fluxurilor interne** in ceea ce priveste procedurile operationale, de informatii interdepartamentale, contractare.
 - a. Crearea unui contract general si a conditiilor specifice pentru serviciile CNPR si adoptarea acestuia;
 - b. Simplificarea 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 informaticce UNICE pentru urmarirea incasarilor, a costurilor efective pe prestatii, a veniturilor aferente si a volumelor prezентate.
2. **Optimizarea portofoliului de produse si servicii** prin adaptarea si dezvoltarea portofoliului de servicii pe segmente de crestere (servicii expres si curierat, marketing direct, solutii de avizare digitala)
 - a. Optimizarea activitatii in oficile postale prin definirea unor ghisee speciale BUSINESS, acolo unde situatia o impune prin existenta clientilor BUSINESS;
 - b. Modernizarea modului de calcul al tarifelor functie de tipul serviciului si volumul de prestatii repeatate;
 - c. Modernizarea serviciilor de marketing direct prin acceptarea unor formate speciale si prelucrarea bazelor de date;
 - d. Crearea de aplicatii informaticce 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
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 mesagerie BUSINESS, cu servicii suplimentare ca standard (AR, ramburs, track&trace sau AWB, borderou electronic, avizare SMS, factaj);
 - c. Servicii online de comenzi integrate de tiparire si distributie POSTMESAGER pe formate prestabilite
4. **Securizarea clientilor** prin dezvoltarea de relatii de colaborare pe termen lung, caracterizate prin oferte personalizate, transparenta si incredere.
 - a. Optimizarea activitatii de Management Contracte prin introducerea unor „flag”-uri determinante de volume nerealizate, intarzieri la plata, notificari de prelungire;
 - b. Crearea de servicii dedicate pentru segmentul ADMINISTRATIE, cu tarife dedicate in vederea asigurarii unei pozitii competitive in cadrul licitatilor;
 - c. Implementarea activitatii de vanzare prin Key-Accounts.
5. **Activitati de marketing si promovare.**
 - a. Promovarea serviciilor B2B prin campanii media online, mobile sau marketing direct;
 - b. Promotii pe tipuri de produse functie de sezonalitate (RCA, asigurari) sau necesitate (promovarea unui anume 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.

Obstacole/riscuri in implementarea politicilor comerciale

1. Legislatie restrictiva in ceea ce priveste tarifele serviciilor din sfera serviciului postal universal.
2. Lipsa de know-how privind calculul costurilor per prestatie si pe prestatii repeatate, aplicarea corecta a inductorilor de cost (numar de prestatii, costuri de transport, costuri financiare, etc.);
3. Alocari bugetare eronate sau lipsa de alocari bugetare pentru anumite componente ale politicii comerciale (IT, resursa umana, tehnica);
4. Lipsa strategiei IT in ceea ce priveste informatizarea retelei si a disponibilitatii tehnicii de calcul;
5. Inertia personalului de decizie si executie.

(b)

POLITICI RESURSE UMANE

Managementul resurselor umane presupune imbunatatirea continua a activitatilor angajatilor in scopul realizarii misiunii si obiectivelor Companiei. Actiunile manageriale iau in considerare fiecare salariat ca o individualitate distincta, cu caracteristici specifice. Aplicarea cu succes a acestui tip de management presupune existenta unor sisteme de evaluare a performantelor, de stimulare si recompensare a angajatilor.

Se propun urmatoarele masuri in vederea valorificarii superioare a resursei umane cu atributii de vanzari:

1. Optimizarea activitatii de vanzari a CNPR

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

2. Dezvoltarea unei forte de vanzari si orientarea acestea spre performanta

- a. Recrutarea pe pozitii de decizie a personalului cu pregatire universitara si de specialitate in domeniul vanzarilor;
- b. Educarea colectivului de agenti de vanzari privind gama de servicii, tipologia clientilor, tehnici de vanzare active prin programe de training permanent
- c. Crearea unui sistem de urmarire, evaluare si motivare a activitatii agentilor de vanzari
- d. Educarea personalului din oficii in scopul implicarii acestuia in activitati comerciale si motivarea acestuia.

Obstacole/riscuri in implementarea politicii de resurse umane in sectorul comercial

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

(c)

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;
- c. Recalcularea grilelor de discount si a criteriilor de acordare (volum sau valoare sau mixt).

2. Reorganizarea CNPR pe liniile de business principale: SCRISORI, CURIERAT/EXPRES, INTERNATIONAL, MANDATE SI SERVICII FINANCIARE, cu structuri operationale distincte.
3. Orientarea comerciala a companiei spre noi liniile de business, generatoare de venituri si de reduceri ale costurilor operationale (ex.: distributie in parteneriat in cadrul sistemului de franciza postala)
4. Intensificarea operatiunilor de piata in cooperare cu alte administratii postale (produse in parteneriat, utilizare know-how, suport si consultanta etc.)

5. Extinderea prezentei active si vizibile in piata prin introducerea de parteneriate civile/colaboratori directi persoane fizice pentru distributia la domiciliu a coletelor

Obstacole/riscuri in implementarea proiectelor strategice

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

Principalii clienti ai CNPR in semestrul I, 2015 sunt:

TOP 10 parteneri contract ianuarie – iunie 2015

Nr.Crt	Partener Contract	Total Venit (fara TVA) - lei-
1	MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI, PROTECTIEI SOCIALE SI PERSOANELOR VARSTNICE, AGENȚIA NAȚIONALA PENTRU PLATI SI INSPECTIE SOCIALA SI CASA NATIONALA DE PENSII PUBLICE	198.765.765,58
2	INFORM LYKOS	24.812.542,19
3	ZIPPER	17.995.373,78
4	AGENTIA NATIONALA DE ADMINISTRARE FISCALA	16.662.293,37
5	MINISTERUL DE JUSTITIE	11.385.513,29
6	MINISTERUL FONDURILOR EUROPENE	7.381.004,40
7	TELEKOM	3.558.298,94
8	ELECTRICA FURNIZARE	3.010.123,07
9	CASA NATIONALA DE ASIGURARI DE SANATATE (CNAS)	2.628.977,94
10	AVON COSMETICS ROMANIA	2.574.692,67

Bugetul de marketing si promovare

Activitatea comerciala necesita un buget de marketing corespunzator dimensionat. Plaja de procente a cheltuielii de marketing raportat la cifra de afaceri variaza la nivelul firmelor aflate la maturitate intre 5-30% si atinge 50% pentru companiile nou inaintate sau in campanii intensive de promovare.

Dupa cum reiese din tabelul urmator, activitatea de promovare a serviciilor proprii ale CNPR fost inexistentă in ultimii 7 ani iar situatia este preconizata sa ramana la fel in anii 2015-2017 prin BVC.

**Cheltuieli de reclama si publicitate
2008 - 2014**

mii lei

An	Cheltuieli de reclama si publicitate				Cifra de afaceri - realizari	% realizari 2008-2014 si buget marketing 2015-2017 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	0,00
2011	100	2	-98	2,0	1.264.811	0,00
2012	50	12	-38	24,0	1.205.532	0,00
2013	32	0	-32	0,0	1.152.971	0,00
2014	173	61	-112	35,3	1.125.503	0,01
2015	147				1.179.650	0,01
2016	183				1.194.970	0,02
2017	289				1.200.000	0,02

Activitatea comerciala va fi sprijinita de structurile care au in responsabilitate satisfactia clientului, prin urmatoarele masuri principale:

- Reorganizarea activitatii prin crearea a 3 structuri distincte care sa gestioneze principalele 3 activitati: Reclamatii interne, Reclamatii externe/EMS, Satisfactia clientului;
- Suplimentarea schemei de personal existent la nivelul colectivului Reclamatii interne;
- Im bunatatirea aplicatiei „Evidenta informatica a reclamatiilor interne si a petitiilor la nivel national” astfel incat aceasta sa ofere o evidenta corecta clara si precisa a reclamatiilor/petitiilor;
- Revizuirea formularului on-line de reclamatii disponibil pe site-ul Postei Romane, astfel incat acesta sa ofere clientilor posibilitatea de a furniza date complete pentru cercetare;
- Colaborarea cu structurile din cadrul CNPR, in vederea reducerii numarului de reclamatii neintemeiate;
- Actualizarea „Instructiunii privind tratarea reclamatiilor interne si a petitiilor” prin alinierea la aplicatia informatica si ROF;
- Actualizarea "Instructiunilor privind primirea, tratarea si rezolvarea cererilor de relatie, a sesizarilor si a reclamatiilor referitoare la trimiterile postei de scrisori si colete postale, din traficul postal international" in acord cu reglementarile Uniunii Postale Universale;
- Dotarea Biroului Call Center cu o centrala telefonica performanta;
- Alocarea unui buget incepand cu anul 2016 necesar desfasurarii activitatii de masurare a satisfactiei clientului;
- Implementarea metodologiei de lucru pentru realizarea cercetarii privind evaluarea gradului de satisfactie, instrumentul de culegere a informatiilor (chestionarul) si esantionul selectat;
- Evaluarea gradului de satisfactie a cerintelor clientilor pe baza informatiilor obtinute direct de la clientii CNPR;

Concluzii generale privind activitatea de marketing si vanzari in CNPR

CNPR necesita implementarea cerintelor unei activitati comerciale active.

Strategia de marketing si vanzari a CNPR trebuie sa aiba un caracter dinamic care va permite actualizari/adaptari permanente, amendamente si modificari pe baza rezultatelor implementarii masurilor definite sau ca urmare a schimbărilor instituționale, financiare și operaționale care influențează activitatea CNPR, asigurându-se în acest fel dezvoltarea comercială reală și durabilă a companiei.

Pentru a putea asigura succesul unei strategii comerciale inovative se va impune implicarea ferma a management-ului si adaptarea la schimbare a personalului.

Scaderea anuala a volumelor prestate de CNPR pe majoritatea segmentelor corroborat cu cresterile concurentei arata o tendinta cu riscuri majore pentru functionarea CNPR pe termen mediu si lung.

Accentul activitatilor comerciale trebuie sa migreze de la „a vinde produse” la „a raspunde unei nevoi reale a clientului”. Rolul real al activitatii comerciale trebuie reflectat in politica alocare de resurse (financiare, umane, tehnologice, de comunicare).

Prestarea unor servicii competitive clientilor va fi posibila doar in prezenta investitiilor in elementele fundamentale desfasurarii obiectului principal de activitate, respectiv investitii in tehnica IT, accesori si scanere, aplicatii informatice pentru urmarirea activitatii de exploatare, precum si programe software de control, analiza si management.

Informatizarea companiei si promovarea consecventa a serviciilor ei constituie elemente cheie pentru succesul pe piata al Postei Romane.

2.4. Analiza organizatorica si de resurse umane

➤ Structura organizatorica

Din punct de vedere organizatoric, administratorii considera ca actuala organizare a CNPR necesita imbunatatire intrucat nu conduce la valorificarea deplina a potentialului Companiei.

Pentru performanta in afaceri, pe langa o cultura corporativa adevarata, valori si norme interne corespunzatoare este necesara si o structura organizatorica ce aduce inovatie, flexibilitate, responsabilitate, transparenta resurselor consumate si efectelor economice generate.

O structura organizatorica supla si functionala va conduce la relatii superioare cu salariatii si clientii care sa conduca la un surplus de inovatie, atingerea rezultatelor si implicare in activitatea curenta.

Transformarea organigramei este o componenta din transformarea culturii organizationale a Companiei, cuprinzand obiectivele, rolurile, procesele, valorile, comunicarea, atitudinile si premisele sub auspiciile carora functioneaza.

Administratorii propun modificarea/adaptarea structurii organizatorice a CNPR pe noi baze si principii, care sa conduca la cresterea eficacitatii comerciale si a responsabilitatii in activitatea de ansamblu prin crearea unei relatii si dependente clare intre alocarea prioritara de resurse in vederea generarii de venituri.

Astfel, se propune o organograma cu un numar inferior de nivele, orientata pe piloni constand in principalele fluxuri de venit, alocarea de responsabilitati cat mai mare de angajati CNPR, crearea de structuri orientate spre profit care sa gestioneze domenii specifice.

Pentru evaluarea rezultatelor si initierea masurilor aferente, se propune implementarea unui sistem periodic de analiza (6 – 12 luni)

➤ Politica de instruire si dezvoltare a resursei umane

Procesul de instruire a resurselor umane a fost puternic impactat de absenta resurselor financiare. Astfel, in intervalul 2012-2014 a fost bugetata pentru instruire suma de 917.000 lei (30 lei/salariat la un numar de 30.000 salariat). Din aceasta suma bugetata, nu s-a cheltuit efectiv pe instruire decat cca. 50%.

Este evident faptul ca sunt necesare programe ample de instruire care sa aduca personalul CNPR la nivelul de cunostinte, abilitati si performante aliniate pietei si cerintelor clientilor, aceste deziderate generand necesitatea unui buget dimensionat corespunzator.

Pentru perioada 2015 – 2017, BVC prevede un buget de 1,03 milioane lei (cca. 38 lei/salariat pe durata celor trei ani).

Administratorii considera ca in absenta unei politici de personal in centrul careia sa se situeze dezvoltarea resurselor umane prin instruire continua nu se vor putea atinge obiectivele de performanta ale CNPR, companie care opereaza in proportie covarsitoare prin forta de munca si care suporta cheltuieli majore cu acest factor productiv.

Declaratia de intenție și angajament a administratorilor CNPR este urmatoarea:

Angajatii sunt una din cele mai importante resurse ale companiei iar dezvoltarea lor conduce nemijlocit la realizarea obiectivelor companiei. Compania va oferi oportunitati de instruire și dezvoltare tuturor angajatilor, pentru a maximiza și utiliza abilitățile cat mai eficace cu putinta, pentru a crește baza de cunoștințe și abilități disponibile companiei și de a imbunătăți nivelele curente de performanță și a retine pe termen lung serviciile angajatilor. Este necesară crearea imaginii salariatului Posta Romana și în acest sens funcțiunea de Resurse Umane va fi consolidată pentru a conduce în mod proactiv acest proces.

Management-ul CNPR va elabora o politica de instruire ce va contine linii directoare și obiective de instruire și dezvoltare a angajatilor. Politica va fi concentrată pe crearea unei forte de muncă motivate și capabile de a răspunde prompt noilor provocari în activitate, instruită și competenta. Politica va evidenția importanța menținerii unui program de învățare continuă pentru a permite constituirea de echipe bine instruite și a căror performanță va crește abilitățile companiei de a performa la nivele consecutive cu obiectivele de creștere și profitabilitate pe termen scurt și lung. Politica de instruire a companiei va urmări instruirea și creșterea expertizei personalului în măsură necesară pentru a-și asuma competențe și eficiență activitățile și responsabilitățile și de a fi încurajați să valorifice oportunitățile de dezvoltare personală, realizare a potentialului personal și satisfacție a muncii.

Identificarea nevoilor de instruire se va face în etape diferite:

- La recrutare
- În perioada stabilirii obiectivelor de performanță
- La evaluarea periodică
- La promovarea în funcție sau alocarea de responsabilități suplimentare

Compania vizează următoarele:

- Existența unui plan de instruire activă pregătit la începutul fiecarui an financiar pentru a acoperi perioada următoarelor 12 luni
- Finanțare acoperitoare este asigurată în buget pentru a suporta cheltuiala planificată cu instruirea
- Angajatii înteleg rolul lor în companie și standardele de performanță care sunt așteptate de la ei
- Fiecare angajat va avea oportunitatea de a se instrui și să devină mai experimentat în funcțiunea pe care o ocupa
- Fiecare angajat este încurajat să-și atinge potentialul profesional

Toate nivelele de management vor avea responsabilități în instruirea salariatilor întrucât rolul echipei de management este major în implementarea cu succes pe termen lung a strategiei de instruire.

Management-ul la toate nivelurile va încura și instrui toți angajatii să învețe din derularea zilnică a activității, din succese, erori și dificultăți, provocari și munca în echipă.

Conducătorul locului de muncă va fi direct răspunzător de analiză, planificarea, implementarea, organizarea și analizarea tuturor necesităților și planurilor de instruire, astfel încât obiectivele fundamentale de afaceri ale Companiei privind creșterea sustenabilă pe termen lung, performanța operatională, adaptarea la schimbările să fie realizate.

Administratorii CNPR isi propun cresterea productivitatii muncii in CNPR, ca indicator fundamental in utilizarea eficienta a resurselor alocate.

Evolutia productivitatii muncii

*	Indicator	u.m.	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
			Realizari				Proiect BVC		
a.	Venituri din exploatare	mii lei	1.285.782	1.230.115	1.166.348	1.185.276	1.155.002	1.184.090	1.188.830
b.	Venituri din cedare active	mii lei	509	166	59	45.136	188	0	0
c.	Numar mediu de personal	salariati	32.124	31.046	28.866	25.240	24.950	25.000	25.000
d.	Productivitatea muncii - ajustata (fara influenta veniturilor din cedare active) (d= (a-b)/c)	mii lei	40	40	40	45	46	47	48

Comparativ cu 2008, ponderea cheltuielilor cu personalul in total cheltuieli a crescut, atingand in 2013 nivelul maxim al perioadei analizate, de aproape 70%.

Evolutia ponderii cheltuielilor cu personalul in total cheltuieli in perioada 2008-2014

	REALIZAT							BUGETAT		
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ponderea cheltuielilor cu personalul in total cheltuieli - %	58,73	54,11	60,18	59,67	68,15	69,28	65,54	67,16	66,55	65,75
Castig mediu brut/salariat (fond salarii/ nr mediu) - lei/salariat	1.401,4	1.493,9	1.543,0	1.651,8	1.679,5	1.733,2	1.811,5	1.961,9	1.963	1.963
Castig mediu brut/salariat (fond salarii+ bonusuri/ nr mediu) - lei/salariat *)	1.597,7	1.701,8	1.779,7	1.837,6	1.859,3	1.907,5	1.986,9	2.135,1	2.137,2	2.133,9

Nota: incepand din anul 2015, conform machetei BVC, castigul mediu brut/salariat este calculat fara a fi luate in considerare cheltuielile sociale

Prin comparatie, in anul 2013 existau urmatoarele ponderi ale cheltuielii salariale in costurile totale:

Royal Mail (Marea Britanie) –60%

Magyar Posta (Ungaria) - 56%

Correos (Spania) - 61%

Bulgarian Post - 59%

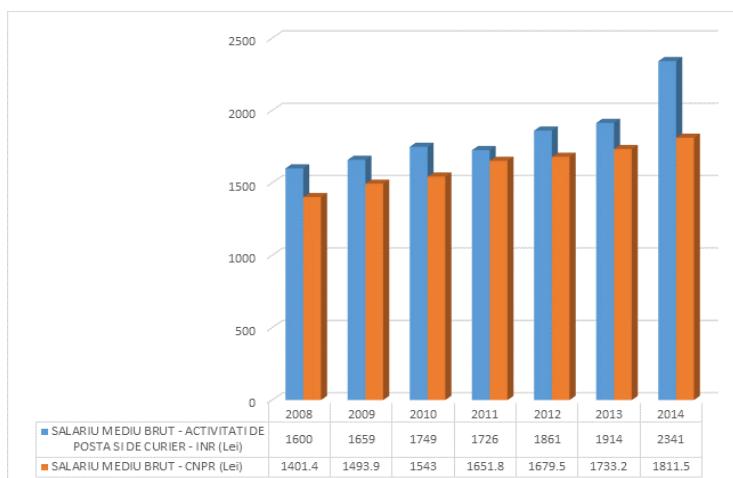
Conform Institutului National de Statistica, salariul mediu brut national pe activitati de posta si curier a evoluat conform tabelului de mai jos, unde se remarcă o creștere cu 68% a salariului mediu în 2014 față de 2008.

Salariul mediu brut pe ramura activitatilor de posta si curier se situeaza cu aproximativ la nivelul salariului mediu brut national pe fiecare an analizat si estimam o evolutie similara acestuia in anii acoperiti de mandatul administratorilor.

SALARIU MEDIU BRUT - ACTIVITATI DE POSTA SI DE CURIER	
DATA	VALOARE LEI
NOV. 2014	2.341,00
NOV. 2013	1.914,00
NOV. 2012	1.861,00
NOV. 2011	1.726,00
NOV. 2010	1.749,00
NOV. 2009	1.659,00
NOV. 2008	1.600,00

Sursa : Institutul National de Statistica

Se remarcă de asenebea faptul ca în întreaga perioada 2008 – 2014 salariul mediu brut în CNPR a fost inferior salariului mediu pe ramura postă și curierat, diferența aflându-se cel mai accentuat nivel în anul 2014 (chiar în condițiile majorărilor salariale operate).



2.5. Diagnostic al retelei de retail

a) Calitatea activității de ghiseu

Urmatoarele valori contează în aprecierea unei prestații de către clienti:

Valoare a serviciului	Importanța
Elemente tangibile facilitățile fizice, echipamentele, salariații (tinuta, atitudine, cunoștințe) și materialele publicitare (dovada existenței fizice a serviciului)	11%
Fiabilitate: capacitatea de a presta serviciul în mod corect, sigur și întotdeauna la nivelul de performanță promis	32%
Receptivitate: dorința de a veni în întâmpinarea clientilor și de a le furniza cu promptitudine serviciul	22%

Valoare a serviciului	Importanta
Încredere: capacitatea de a inspira siguranta si incredere clientilor, cat si competenta, respectul si onestitatea angajatilor	19%
Empatie: tratarea cu atentia cuvenita a fiecarui client in parte, usurinta contactului si a comunicarii cu clientul	16%

La nivel national, CNPR are cca. 85% din ghisee deservite de personal prin care ofera clientilor sau un numar de cca. 80 servicii sau variante ale acestora, utilizand 130 de formulare postale, interne si externe si un numar de 20 de aplicatii informatice cu 126 de module.

Ghiseul postal reprezinta principala cale de accesa trimiterile in sistemul postal, cu o pondere de peste 99%, celelalte canale de acces fiind reprezentate de cutiile postale stradale, de CPA-curse postale auto prin preluarea trimiterilor de la domiciliul/sediul clientului si, eventual, mediul online.

In activitatea de ghiseu sunt angrenati la nivel national un numar de 7.920 salariati (5.379 oficianti mediul urban, 1.880 oficianti mediul rural si 661 oficianti superiori) care efectueaza deservirea a 2.000-3.000 clienti/zi/oficiu, in urbanul mare (Buc), respectiv 50-800 clienti/zi in urbanul mic si mediul rural. La un ghiseu postal, intr-o ora, pot fi deserviti intre 20 si 25 de clienti in functie de solicitarile acestora, abilitatea oficiantului si functionarea echipamentelor (PC, comunicatii si periferice).

Problemele prioritare identificate privind calitatea serviciului in reteaua de retail sunt:

- Timpul mare de asteptare;
- Aglomeratia din subunitatile postale (in varfurile de trafic).

Principalele cauze identificate sunt:

- Numarul mare de trimiteri avizate (nedistribuite de factorii postali), care creste "presiunea" pe activitatea de ghiseu;
- Echipamente IT, periferice si comunicatii neperformante;
- Numarul mare de formulare postale si complexitatea acestora;
- Modul de inchierire a contractelor, excesiv de formalizat pentru trimiterile nedistribuite si inapoiate
- Ponderea mare a activitatilor back office in total timp de lucru (30%)
- Gradul redus de flexibilitate al activitatii unora dintre salariati;
- Numarul redus de salariati in ghisee;
- Spatiul insuficient pentru public.

Pentru functionarea optima a unui ghiseu postal sunt necesare urmatoarele echipamente:



Din punct de vedere comercial, fiecare punct de lucru trebuie sa beneficieze de o atentie separata, printr-o analiza complexa (amplasament, vad comercial, numar de gospodarii, PIB per capita/ localitate etc.), astfel incat este necesara dezvoltarea unui *concept de retail* si a unui *tipar de vanzari* in reteaua de retail.

Structura	Areal urban	Areal rural
Populatie	55,10%	44,90%
Retea postala	12,78%	87,22%
Venituri CNPR 2013	76,57%	23,43%
Cheltuieli CNPR 2013	59,31%	40,69%

Se constata ca arealul URBAN este acoperit de doar cca.13% din reteaua postala, realizand 77% din venit. In schimb, arealul rural acopera 87% din reteaua postala in conditiile in care principalele oportunitati economice nu se gasesc aici (se genereaza doar cca. 23% din venituri).

Conform tabelului de mai sus, este evident ca reteaua CNPR trebuie orientata spre zonele profitabile si care ofera randament superior resurselor alocate.

Zona urbana reprezinta principalul spatiu de dezvoltare a afacerii CNPR, prin cresterea numarului de prestatii precum si introducerea de noi activitati.

O retea redusa urbana impacteaza proiecte majore de venituri, cum este proiectul de implementare produse financiar-bancare si de asigurari.

b) Situatia IT&C la nivelul retelei postale

Portofoliul actual de aplicatii este diversificat si eterogen. Aplicatiile existente sunt in mare masura **dezvoltate in-house** (4GL, PHP, Java; DBInformix, Postgres). Interfatarea aplicatiilor este realizata la nivel de baze de date (dblink) si partial manual prin export si import de fisiere. In acest context, **riscul alterarii** si cel al pierderii datelor este crescut. De asemenea **nu exista un plan de mentenanta si de gestiune a versiunilor**.

Nu exista o arhitectura unificata a informatiei. Nu exista o vedere de ansamblu asupra sensibilitatii si proprietatii datelor. Cel putin informatiile critice pentru afacere, cum ar fi datele clientului, contractele, serviciile furnizate ar trebui sa fie tratate unitary intr-o aplicatie unica. Schema de clasificare a informatiei (public, confidential, secret) nu este definite si utilizata in domeniul IT.

Pentru optimizarea activitatii de ghiseu de recomanda o serie de masuri pe linia IT&C:

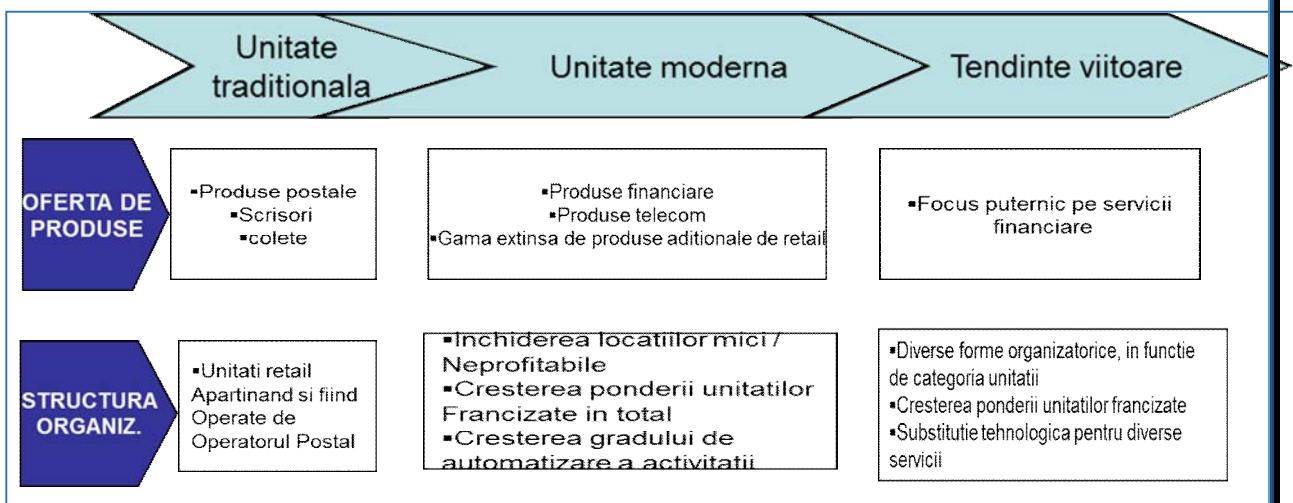
Aplicatii front-office	Aplicatii back-office
<ul style="list-style-type: none"> • Single Sign On • Unificare apps front-office Utilizarea unei singure aplicatii pentru fiecare zona de business/serviciu • Business Intelligence(BI) Solutie de tip BI care sa permita prelucrarea datelor din multiple surse in vederea generarii raportelor (posibil Pentaho). • Core postal Implementarea unei solutii de gestiune a core-ului postal • Customer Relationship Management-CRM Implementarea unei solutii de tip CRM care sa permita gestionarea unitara a informatiilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Document management Implementarea unei solutii de gestiune a documentelor; imbunatatirea fluxul de circulatie a documentelor; canalizarea catre activitatile care aduc plusvaloare. • Service desk Implementarea (extinderea) unei solutii de gestiune a incidentelor IT si managementul cunostintelor Optimizarea gestiunii incidentelor prin definirea proceselor si procedurilor; gestiune coerenta a portofoliului de aplicatii si formarea unei baze de cunostinte.

Aplicatii front-office	Aplicatii back-office
<p><i>despre clienti, servicii, contracte si venituri</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltare aplicatie generare cod QR-quickresponse– dezvoltarea unei aplicatii QR interna va permite alocarea de coduri pentru trimiterele prezentate, pe grupe de servicii rezultand o trasabilitate mai buna, raportari corecte care ajuta la identificarea costului net. 	

- c) Masuri indicate pe termen scurt si masuri pe termen mediu si lung pentru imbunatatirea calitatii serviciilor de ghiseu in reteaua de retail a CNPR

TERMEN SCURT	TERMEN MEDIU SI LUNG
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conectare (interfatare) cantare la statiile de lucru (PC) oficianti si dotare PC cu memorie fiscală/ casa de marcat. ▪ Dotarea cu imprimante si scannere mobile. ▪ Montarea tuturor aplicatiilor pe toate statiile de lucru din front office. ▪ Flexibilizarea activitatii oficiantilor superiori, care au doar atributii de verificare. ▪ Analizare contracte consignatie si eliminarea activitatilor <i>non valoare</i> din retail. ▪ Interfata unica pt aplicatii IT:. ▪ Sondaje marketing si instruire salariati postali, cu resurse interne. ▪ Codificarea unitara (IT) a serviciilor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dezvoltarea si implementarea unui concept de retail la nivelul retelei CNPR si a unui sistem de monitorizare a eficienței serviciilor disponibile/oferte prin rețea poștală; ▪ Efectuarea de studii de marketing care sa indice nevoia clientului si directia de dezvoltare a serviciilor; ▪ Regandirea paletei de servicii postale si reducerea numarului de trepte tarifare; ▪ Codificarea unitara (dpdv IT) a serviciilor-operational, comercial si economic; ▪ Implementarea unei aplicatii Business Intelligence (BI) care sa creasca calitatea datelor raportate si sa reduca activitatile backoffice; ▪ Efectuarea unei analize a capabilitatii operationale si comerciale a subunitatilor postale; ▪ O analiza a ponderii categoriilor de prestatii/oficiu postal pentru fiecare subunitate si serviciu; ▪ Implementarea de indicatori si de instrumente de masurare a performantei subunitatilor, respectiv a performantei serviciilor; ▪ Diminuarea numarului de raportari si situatii statistice curente la nivelul oficiilor postale ▪ Eliminarea activitatilor complexe <i>non valoare</i>;

Evolutia tipului de unitate postala si perspective in randul operatorilor nationali europeni:



Din studiul retelei de retail a CNPR precum si analiza benchmarking privind capacitatea de optimizare a retelei de retail materializata cu succes la nivelul altor administratii postale, consideram urmatoarele obiective generale si specifice care pot fi aplicate pe durata mandatului.

OBIECTIVE GENERALE	OBIECTIVE SPECIFICE	TINTE
1. Rentabilitatea CNPR/ mentinerea in marja de profit	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Reducerea costurilor 1.2. Cresterea veniturilor 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1.1. Optimizarea retelei de subunitati postale 1.1.2. Optimizarea retelelor de transport si a modului de exploatare a utilajelor 1.1.3. Optimizarea cheltuielilor cu munca vie / Utilizarea rationala a resursei umane 1.2.1. Asigurarea serviciilor de calitate 1.2.2. Automatizarea proceselor de prelucrare 1.2.3. Asigurarea accesului la serviciile postale 1.2.4. Informatizarea retelei de subunitati postale 1.2.5. Dezvoltarea curieratului express 1.2.6. Dezvoltarea business-ului CNPR
2. Mantinerea si aplicarea Sistemului de Management Integrat	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Crearea/cresterea capabilitatii CNPR de adaptare la modificarile de pe piata, la tendintele de dezvoltare, la cerintele clientilor interni si externi. 2.2. Asigurarea coerentei si convergentei activitatilor desfasurate in cadrul Directiei Retea pentru realizarea scopului si misiunii CNPR. 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.1. Segmentarea retelei postale in vederea asigurarii serviciilor bancare si de asigurari 2.2.1. Armonizarea si optimizarea practicilor interne specifice Directiei Retea 2.2.2. Supravegherea si monitorizarea rezultatelor.

Planul de Management este chemat sa detalizeze si sa puna in practica aceste obiective de eficientizare a retelei de retail.

2.6. Diagnostic investitii

Strategia investitionala a Companiei Nationala Posta Romana SA in intervalul anilor 2012 - 2014 a urmarit cu precadere crearea unor conditii corespunzatoare pentru desfasurarea prestatilor postale si realizarea unei imagini mai bune a Postei Romane, prin asigurarea unor spatii optime de munca pentru salariati, constand in bransamente de gaz metan si montarea de centrale termice cu gaz sau alti combustibili lichizi.

CNPR SA si-a stabilit o serie de principii proprii, dupa care sa poata programa si promova lucrarile de investitii/interventii, corelate evident cu sursele de finantare disponibile la inceputul anului financiar, dupa cum urmeaza:

- inlocuirea parcului auto propriu cu masini moderne care sa permita scurtarea duratei de transport a trimiterilor postale si reducerea cheltuielilor de intretinere cu mijloacele de transport auto;
- modernizarea si amenajarea oficiilor postale existente si aducerea lor la un standard de dotare si functionare cat mai ridicat;
- includerea a cat mai multe oficii in sistemul informatizat;
- construirea, modernizarea si automatizarea pe cat posibil a Centrelor Regionale de Tranzit, in vederea sporirii capacitatii de prelucrare a trimiterilor;
- imbunatatirea conditiilor de munca oferite personalului.

Sursa de finantare in intervalul 2012 – 2014 a fost formata din:

Nr. crt	Natura sursei de finantare	Valoare sursa		
		2012	2013	2014
1	Disponibilul din fondul de investitii al anului precedent al CNPR	64.134.000,00	95.781.751,03	0,00
2	Disponibilul din profitul net al anului precedent	0,00	0,00	0,00
3	Sume provenite din vanzari si valorificari MF	127.000,00	2.000,00	0,00
4	Amortizari proгnozate pe anul in curs	61.816.000,00	49.300.000,00	39.627.000,00
Total surse proprii		126.077.000,00	145.083.751,03	39.627.000,00
Sursa atrasa (leasing)		0,00	0,00	20.431.000,00

Valorile sunt exprimate in lei

Situatia derularii planurilor de investitii in intervalul 2012-2014 este urmatoarea:

Valorile sunt exprimate in lei

Nr. crt.	Categoria lucrarilor de investitii	2012			2013			2014		
		Propus	Realizat	%	Propus	Realizat	%	Propus	Realizat	%
1	Lucrari de investitii in continuare	13.082.800,66	11.452.369,99	87,54	1.273.496,83	388.776,52	30,53	6.815.590,38	2.221.249,29	32,59
2	Lucrari de investitii noi	1.332.672,73	12.496,40	0,94	4.972.737,59	393.872,39	7,92	11.113.402,52	1.814.916,18	16,33
Total modernizari, consolidari si interventii		14.415.473,39	11.464.866,39	79,53	6.246.234,42	782.648,91	12,53	17.928.992,90	4.036.165,47	22,51
3	Procurari de utilaje, echipamente postale si soft-uri in continuare – leasing-uri contractate	18.736.892,58	18.736.892,58	100,00	5.802.610,47	5.802.610,47	100,00	9.408.208,00	9.142.193,40	97,17
4	Procurari de utilaje, echipamente postale si soft-uri noi – leasing-uri ce urmeaza a fi contractate	0,00	0,00	0,00	9.315.993,67	5.436.153,48	58,35	10.443.820,42	0,00	0,00
5	Procurari de utilaje, echipamente postale si soft-uri noi	92.924.634,03	93.490,00	0,10	117.491.251,75	1.324.231,29	1,13	16.982.455,91	510.029,82	3,00
Total utilaje, echipamente postale si soft-uri		111.661.526,61	18.830.382,58	16,86	132.609.855,89	12.562.995,24	9,47	36.834.484,33	9.652.223,22	26,20
TOTAL GENERAL		126.077.000,00	30.295.248,97	24,03	138.856.090,31	13.345.644,15	9,61	54.763.477,23	13.688.388,69	25,00

Concluzie:

Executia planului de investitii si lucrari de interventii in perioada 2012-2014 a inregistrat un grad de realizare scazut datorita urmatoarelor cauze principale:

- renuntarea la unele obiective pentru reducerea cheltuielilor
- existenta unor obiective contractate la finele anului care sunt inregistrate la plata in cursul anului urmator.
- Contractare leasing, justificata de situatia financiara precara a CNPR (procurari utilaje, echipamente, software)
- Procedure de licitatii nefinalizate si reluate din cauze obiective
- Intarzirea primirii avizelor de la companii de utilitati

Perspective privind investitiile pentru perioada 2015-2017 conform Bugetului de Venituri si Cheltuieli:

Strategia investitionala a C.N. Posta Romana S.A. pe termen scurt este orientata in principal pe scaderea costurilor de exploatare ale Companiei. Acest lucru se va reflecta direct in cresterea profitului. Alocarea de resurse financiare pe termen scurt 3-5 ani, va permite ca politica investitionala a CNPR sa devina principalul vector de crestere al Companiei. Proiectele majore de investitii pe termen scurt in ceea ce priveste lucrarile de constructii vor avea un impact pozitiv asupra realizarilor economico financiare ale Companiei Nationala Posta Romana SA prin:

- posibilitatea dezvoltarii de noi activitati in spatii amenajate corespunzator, cu relevanta directa asupra cresterii veniturilor din exploatare (Realizare oficii postale bussines in Bucuresti si tara);
- reducerea cheltuielilor privind consumurile energetice si cu utilitatate;
- reducerea cheltuielilor cu taxe si impozite locale, cu taxe auto;
- cresterea productivitatii muncii prin achizitionarea de utilaje si echipamente specifice activitatii postale.

Sursa de finantare in intervalul 2015 – 2017 a fost formata din:

Nr. crt.	Natura sursei de finantare	Valoare sursa		
		2015	2016	2017
1	Disponibilul din fondul de investitii al anului precedent al CNPR	0,00	0,00	0,00
2	Sume provenite din vanzari si valorificari MF, prognozate pe anul in curs	55.000,00	0,00	0,00
3	Amortizari prognozate pe anul in curs	37.000.000,00	53.000.000,00	53.290.000,00
	Total surse proprii	37.055.000,00	53.000.000,00	53.290.000,00
	Sursa atrasa (leasing)	18.252.594,69	29.625.136,02	25.756.353,99
	Fonduri UPU – proiect QSFROM1512	0,00	439.000,00	0,00

Valorile sunt exprimate in lei

Valoarea cheltuielilor propuse pentru investitii pe categorii de lucrari la nivelul CNPR in intervalul anilor 2015 – 2017 este urmatoarea:

Nr. crt.	Categoria lucrarilor de investitii	Valoare propusa 2015	Valoare popusa 2016	Valoare propusa 2017
1	Investitii in continuare	10.249.593,01	7.860.459,84	2.584.300,00
2	Investitii noi si lucrari de interventie	5.170.716,00	10.861.470,52	6.748.500,00
	Total modernizari, consolidari si RK	15.420.309,01	18.721.930,36	9.332.800,00
3	Procurari de utilaje, echipamente postale si soft-uri in continuare – leasing-uri contractate	9.214.245,00	4.658.362,12	0,00
4	Procurari de utilaje, echipamente postale si soft-uri noi – leasing-uri ce urmeaza a fi contractate	9.038.349,69	24.966.773,90	25.756.353,99
5	Procurari de utilaje, echipamente postale si soft-uri noi	21.634.690,99	34.717.069,64	43.957.200,00
	Total utilaje, echipamente postale si soft-uri	39.887.285,68	64.342.205,66	69.713.553,99
	TOTAL GENERAL	55.307.594,69	83.064.136,02	79.046.353,99

Valorile sunt exprimate in lei

2.7. Diagnostic informatic si informational

Principalul obiectiv al CNPR pe perioada mandatului administratorilor in domeniul IT&C este implementarea unui nou sistem incluzand hardware, software si comunicatii, un upgrade extrem de necesar pentru functionarea CNPR si un suport imbunatatit acordat activitatilor comerciale, astfel incat aceasta functiune suport de importanta critica sa fie aliniata strategiei si obiectivelor CNPR.

Infrastructura de calcul existentă care a deservit cu succes o perioadă de timp îndelungată activitatea CNPR a fost proiectată pe baza unor principii care nu mai sunt considerate optime și eficiente. Astfel, datorită progresului tehnologic din domeniul IT, se pot concepe și realiza soluții moderne, centralizate care să vină în sprijinul exploatarii optime și eficace a infrastructurii informatiche.

Având în vedere că majoritatea echipamentelor din infrastructura CNPR constituie obiectul unui contract de închiriere echipamente IT și ținând cont de expirarea perioadei de valabilitate a contractului, există iminență ca aceste echipamente să fie retrase de către furnizor, fapt ce va duce la blocarea desfășurării activității, risc major identificat in prezentul Plan de Administrare.

Necesitatea implementării unui sistem informatic sigur în toate oficiile poștale este determinată și de competiția prezenta pe unele segmente de piață, această măsură ducând și la necesitatea extinderii paletei de servicii oferite clienților.

Noua soluție de comunicație propusă va fi superioară din punct de vedere al fiabilității și securității, precum și al complexității actualei rețele, având viteze de conectare crescute și permîțând dezvoltarea noilor proiecte ce se doresc a fi implementate de CNPR.

a) Obiective fundamentale ale procesului

- Implementarea unui sistem informatic optim și flexibil;
- Dezvoltarea unei soluții de comunicație modernă și scalabilă;
- Reducerea costurilor prin-tr-un management optim al infrastructurii IT;
- Eficientizarea operațiunilor comerciale în locațiile companiei;
- Îndeplinirea atribuțiilor operative ale tuturor structurilor care au acces la sistem;
- Livrarea și administrarea eficientă a infrastructurii integrate pentru utilizatorii finali;
- Asigurarea unui nivel ridicat de fiabilitate și disponibilitate a sistemului integrat, în condiții de securitate optime.

b) Beneficiile implementării

- Repoziționarea, consolidarea și îmbunătățirea imaginii pe piață a CNPR;
- Creșterea cifrei de afaceri, asigurarea unei predictibilități în evoluția comercială a CNPR
- Realizarea unei noi arhitecturi care va putea constitui o platformă viabilă pentru dezvoltări sustenabile viitoare a sistemului informatic și adoptarea unor tehnologii noi într-un timp scurt.
- Conditie în realizarea și implementarea unor noi initiative comerciale în CNPR
- Îmbunătățirea calității serviciului în unitățile din rețeaua de retail a CNPR
- Modernizarea și eficientizarea aplicațiilor software și a managementului bazelor de date;
- Extinderea rețelei actuale informatizate cu aproximativ 1.050 de locații, respectiv 1.200 calculatoare

2.8. Analiza sistemelor de management (calitate, mediu, securitatea informatiei, control intern/managerial)

Sisteme de management implementate in cadrul CNPR

CNPR are *implementate* 2 (două) categorii de standarde, respectiv:

1. O categorie de standarde din familia ISO cu urmatoarele repere:

- a. ISO 9001:2008 (calitate), ISO 14001:2004 (mediu) si ISO 27001:2013 (securitatea informatiei);
 - b. marca de certificare UKAS – Marea Britanie;
 - c. organism de certificare international – Intertek;
 - d. perioada de valabilitate a certificariilor este de 3 ani, 2013-2016;
 - e. avantajele certificarielor ISO: indeplinirea conditiilor de eligibilitate in cadrul licitatilor publice, puternic instrument de marketing, criteriu in procesul de privatizare, structurarea activitatilor interne.
 - f. certificariile sistemelor de management al calitatii, mediului si al securitatii informatiei pot fi vizualizate pe site-ul CNPR – www.posta-romana.ro
2. Cea de a doua categorie de standarde reprezinta o obligatie legala a entitatilor publice, deci si a CNPR instituita prin Ordinul Secretariatului General al Guvernului (OSGG) nr. 400/ 2015 privind aprobarea Codului controlului intern/ managerial.

Codul de control intern/ managerial este structurat in 16 standarde.

Obiectivele sistemului de control intern/ managerial sunt:

- a. Eficacitatea si eficiența functionarii CNPR;
- b. Fiabilitatea informatiilor;
- c. Conformitatea cu legile.

Armonizarea celor doua categorii descrise anterior reprezinta un deziderat posibil de atins deoarece ambele categorii de standard (atat cele din familia ISO cat si standardele din OSGG nr. 400/ 2015) utilizeaza acelasi instrumentar: organizare, procese, obiective, resurse, riscuri, indicatori de performanta, proceduri, sistem informational.

Din punctul de vedere al management-ului calitatii, situatia este urmatoarea:

Calitate – tintele de calitate sunt prevazute prin legislatia secundara, Decizii ANCOM, in principal in ceea ce priveste timpii de circulatie ai trimiterilor postale astfel:

**Condiții minime de calitate care trebuie respectate de către furnizorul de serviciu universal
în domeniul serviciilor poștale conform deciziei ANCOM nr. 1158 din 20.12.2013**

Categorii de servicii					
Trimiteri poștale intracomunitare din cea mai rapida categorie standard		Trimiteri de corespondență și imprimate interne* din cea mai rapidă categorie standard		Colete poștale și cecograme interne** din cea mai rapidă categorie standard	
% din nr. total	timp de livrare	% din nr. total	timp de livrare	% din nr. total	timp de livrare
85	z+3	85	z+1	85	z+2
97	z+5	97	z+2	97	z+4

in care z – reprezinta data depunerii

* corespondență și imprimate, recomandate și trimiteri de corespondență și imprimate cu valoare declarată, până la 2 kg inclusiv;

** colete poștale în greutate de până la 10 kg. și colete poștale cu valoare declarată cu greutate de până la 10 kg inclusiv.

Un alt indicator referitor la calitatea serviciilor este *numărul anual de reclamații întemeiate* privind prestarea necorespunzătoare a serviciilor incluse în sfera serviciului universal prestate de un furnizor, care trebuie să fie mai mic de 2 reclamații la 1.000 trimiteri preluate (Decizia ANCOM nr. 513/ 2013).

Din punctul de vedere al obiectivelor de mediu, situatia este urmatoarea:

Mediu – tinte de mediu sunt fixate prin programe interne CNPR si prevad in general scaderi anuale ale consumului de hartie, carburanti si utilitati (apa, energie electrica, gaze) cu valori cuprinse intre 3% si 5%.

Metodele utilizate in reducerea “*amprentei de carbon*” a CNPR tin de constientizarea salariatilor prin instruire si evaluari anuale, pe de o parte, iar pe de alta parte tin de transferarea responsabilitatii catre firmele de specialitate.

Astfel, toate categoriile de deseuri – maculatura, plastic, sticla, uleiuri si lichide auto, DEEE (deseuri echipamente electrice si electronice) sunt preluate, prin *contracte incheiate la nivel central sau local*, de catre furnizorii de servicii de salubritate, service-uri auto sau firme de reciclare.

Sub aspectul securitatii informatiei, situatia este urmatoarea:

Securitatea informatiei – reprezinta o abordare integrata a problematici de IT si comunicatii din cadrul CNPR pentru urmatoarele functiuni: aplicatii, baze de date, comunicatii, echipamente si suport. Obiectivul este de protejare a tuturor informatiilor CNPR, de la realizarea in conditii de siguranta a operatiunilor postale (inclusiv transfer de bani) si de prelucrare a datelor (inclusiv date cu caracter personal), pana la protectia fizica a echipamentelor.

Obiectivelor principale de management integrat pe durata mandatului de administrare, acoperind toate cele patru sisteme prezentate, sunt urmatoarele:

Termen scurt (< 1 an)

- Elaborare si implementare politici, proceduri si metodologii referitoare la: stabilirea obiectivelor, managementul proceselor, managementul risurilor si stabilirea KPI's la nivel functional – administrativ.
- Elaborarea si comunicarea strategiei privind managementul risurilor la nivel CNPR.
- Instruirea salariatilor cu privire la concepte de management integrat, riscuri, BPM business process management si BPR business process reengineering - grupuri tinta nivel de conducere si de executie, central si teritorial, respectiv: departamente, servicii, birouri, SSE, OJP/ OPMB si CRtz.
- Dezvoltarea sistemului de control intern/ managerial conform Ordinului Secretariatului general al Guvernului (OSGG) nr. 400/ 2015 (act normativ recent publicat care cuprinde un numar de 16 standarde si care inlocuieste OMFP nr. 946/ 2005).

Termen mediu (1-3 ani)

- Recertificarea sistemelor de management pentru o perioada de 3 ani (2016-2018) conform standardelor ISO: 9001:2008 (calitate), 14001:2004 (mediu), 27001:2013 (securitatea informatiei);
- Mantinerea si imbunatatirea sistemelor de management, implicit a certificarilor, prin:
 - Efectuarea de audituri interne, conform referentialelor ISO, si propunerea de actiuni corective;
 - Evaluarea relevantei metodelor si a indicatorilor de masurare si monitorizare a sistemelor de management si a activitatilor “cheie”;
 - Elaborarea analizelor de management, beneficiarul fiind conducerea CNPR;
 - Instruirea auditorilor interni, in functie de modificarile aduse standardelor ISO.
- Cartografiere procese si organizarea procesuala a fluxului de valoare (value proposition).
- Cartografiere procese si organizarea procesuala a activitatilor suport relevante - IT, RU si transport
- Armonizarea si dezvoltarea lantului valoric (value chain).
- Reducerea amprentei de carbon a CNPR (reducerea impactului asupra mediului).

Termen lung (4 ani)

- Implementarea conceptului de organizare procesuala la nivelul retelei postale (activitati, operatiuni), in functie de arealul urban/ rural.
- Implementarea si dezvoltarea conceptului de responsabilitate sociala.

2.9. Analiza de aprovisionare/achizitii

In intervalul 2012-2014 CNPR a desfasurat proceduri de achizitii conform informatiilor mentionate in continuare.

ANALIZA PROCEDURI ACHIZITII 2012-2014

Procedura/categorii de achizitii	Nr proceduri	Valoare (lei, fara TVA)	Valoare (EURO, fara TVA)
Cerere de oferta	36	7.766.767,62	154.834,26
Licitatie deschisa	38	15.732.650,47	8.261.408,09
Negociere fara publicare	20	32.044.819,64	
Negociere cu publicare	2	17.211.428,37	
Total VALOARE ATRIBUIT		72.755.666,10	8.416.242,35
Total Nr. proceduri		89	7

Principalii furnizori in acest interval de timp au fost:

TOP 10 FURNIZORI 2012-2014

Firma castigatoare	Total - lei
SC ROMPETROL DOWNSTREAM SRL	15.870.436,00
EXIMBANK	12.605.150,00
SC PORSCHE LEASING ROMANIA IFN SA	6.637.368,44
SC POWER GUARD SRL	4.606.278,37
ASCENSORUL SA	3.679.240,00
SC PRODUCTON SRL	3.370.000,00
SC ACHIZITIE SI DEZVOLTARE SRL	2.721.094,88
SC SUCCES NIC COM SRL	2.599.991,13
AUTO SOFT SERVICE ROTI SRL	2.239.172,55
SC SMART TRADING PREST SRL	2.226.000,00
Grand Total	56.554.731,37

2.10. Diagnostic activitate internationala

De-a lungul existenței sale, CN Poșta Română SA a dezvoltat o politică activă cu scopul de a întări cooperarea și parteneriatul cu operatori poștali internaționali la diferite nivele. Compania a jucat și joacă un rol important în acțiunile de cooperare cu alți operatori de servicii poștale, urmărind îmbunătățirea standardelor și calității serviciilor oferite.

Principalele organizații internaționale poștale la care participă CN Poșta Română SA sunt: Uniunea Poștală Universală (UPU), PostEurop și Comitetul de Dialog Social pentru Sectorul Poștal. CN Poșta Română SA are calitatea de membru și coordonează metodologic participarea reprezentanților companiei la activitatea desfășurată în organele de lucru ale acestor organizații.

În perioada 24 septembrie - 15 octombrie 2012 la cel de-al 25-lea Congres al Uniunii Poștale Universale, România, în calitatea sa de membru fondator, a fost re-alesă membră în cadrul Consiliului de Administrație calitate in care a fost nominalizată pentru dobândirea calității de președinte al Grupului de Lucru "Project and Budget Prioritization and Allocation" din cadrul Comitetului 3 "Strategy".

În data de 19 septembrie 2013 a avut loc la Bruxelles Adunarea Plenară a PostEurop, ocazie cu care a fost ales noul Consiliu de Administrație incluzând un reprezentant al CNPR în calitate de membru, alături de membri reprezentanți din Franța, Germania, Olanda, Danemarca, Marea Britanie, Belgia, Elveția, Turcia, Rusia, Slovenia.

Alegerea reprezentantului Postei Romane în cadrul Consiliului de Administrație permite o implicare la nivel executiv în cadrul PostEurop și reprezentă pentru Poșta Română o vizibilitate mărită, o participare mai activă în obiectiv accesarea de fonduri europene nerambursabile, dezvoltarea de relații comerciale, aducerea contribuției la promovarea interrelațiilor poștale vis-à-vis de politica și inițiativele de reglementare ale Comisiei Europene.

Politica de reprezentare a companiei în plan internațional este în responsabilitatea unei direcții din CNPR.

CN Poșta Română SA este un operator poștal implicat în activitatea organizațiilor internaționale de profil prin participarea la o serie de proiecte europene și internaționale, prin contribuții la lucrările comisiilor și grupelor de lucru ale Uniunii Poștale Universale și Posteurop precum și prin facilitarea creării unui "Grup Strategic al Statelor Sud-Est Europene".

Conform Strategiei de Relații Internaționale adoptată la nivelul CN Poșta Română SA, au fost statuite drept obiective fundamentale pe termen mediu și lung următoarele:

II. Conlucrarea și dezvoltarea de parteneriate cu ceilalți operatori poștali, în sferă:

1. dezvoltării de standarde și reglementari adecvate pieței ce se află într-o continuă transformare și dezvoltare;
2. îmbunătățirii calității serviciului, fiabilității și eficienței rețelelor poștale;
3. furnizării de informații și expertiza pentru a promova cooperarea între părțile interesate
4. dezvoltarea de proiecte în vederea absorției de fonduri nerambursabile
5. promovarea responsabilității sociale și conștientizarea impactului operatorilor poștali asupra mediului
6. îmbunătățirea calității serviciilor oferite
7. consultarea și implementarea unor proiecte ale operatorilor poștali internaționali ce au vizat modernizarea rețelei poștale interne și dezvoltarea de noi produse și servicii

III. Constituirea "Grupului Strategic al Statelor Sud- Est Europene" pentru întărirea coeziunii prin consolidarea cooperării și îmbunatatirea integrării statelor din Sud Estul Europei în cadrul organismelor internaționale.

IV. Diversificarea, întărirea și adâncirea conlucrării specifice în domeniul poștal în cadrul organismelor și organizațiilor internaționale cu preocupări în sfera serviciilor poștale cu scopul de a promova și apăra interesele și imaginea CNPR în exterior.

2.11. Diagnostic de mediu

CNPR este certificata ISO 14001:2004 (mediu), pe langa certificările ISO 9001:2008 (calitate) si ISO 27001:2013 (securitatea informației);

CNPR și-a asumat ca obiectiv strategic implicarea directă și responsabilă a managementului de varf pentru asigurarea resurselor necesare financiare și umane pentru diminuarea impactului de mediu generat de activitățile CNPR. Pe baza acestui obiectiv strategic, CNPR a dezvoltat 3 obiective de mediu alcătuite din obiective specifice care împreună conduc la finalizarea obiectivului strategic.

1. Utilizarea cu eficiență maximă a energiei, a resurselor naturale și a combustibilului: reducerea consumului de energie, combustibil și gaze naturale, utilizarea ratională a apei, reducerea consumului de material lemnos și harti și îmbunatatirea condițiilor mediului de muncă;
2. Reducerea poluării atmosferice: reînoirea parcului auto, minimalizarea noxelor la autovehiculele existente și reducerea riscului de poluare atmosferică datorată incendiilor accidentale;
3. Reducerea poluării solului cu deseuri: reducerea deseuriilor de hartie, plastice, metalice, de sticlă și micșorarea numărului de consumabile care afectează solul (pieșe, aere conditionate, tonere, riboane etc.)

Un alt obiectiv strategic al CNPR este îmbunatatirea continuă a calității serviciilor oferite în condiții de respectare strictă a cerințelor legale și de reglementare precum și alte cerințe de mediu în scopul prevenirii poluării. Pentru acest obiectiv strategic, îmbunatatirea managementului de mediu în CNPR s-a stabilit ca obiectiv de mediu fiind susținut de următoarele obiective specifice: reducerea Aspectelor Semnificative de Mediu, incurajarea furnizorilor și

colaboratorilor in protejarea mediului si selectarea lor luand protectia mediului in considerare, monitorizarea aspectelor de mediu pentru a prevenii penalitati din partea autoritatilor (Garda de Mediu) si mentinerea standardelor de mediu in conformitate cu SR EN ISO 14001:2005,

Satisfacerea cerintelor si asteptarilor angajatilor prin cresterea nivelului de competenta si de conştientizare a personalului implicat in activitatile cu impact asupra mediului este un alt obiectiv strategic al CNPR care are ca obiectiv general de mediu cresterea gradului de responsabilizare si conştientizare a personalului in protectia mediului. Obiectivele specifice pentru acestea sunt cresterea nivelului de instruire a angajatilor pe linie de mediu si asigurarea competentelor reglementate pe linie de mediu.

2.12. Diagnostic juridic

Cadrul legislativ aplicabil CNPR este Ordonanță de Urgență a Guvernului 13/2013 privind serviciile poștale ("OUG 13/2013"), ale cărei prevederi au transpus în legislația națională dispozițiile Directivei 2008/6, ca ultim pas în deschiderea pieței și liberalizarea serviciilor poștale.

Marcile înregistrate ale CNPR sunt:

Denumire Marca	Numar Marca	Denumire Marca	Numar Marca
Marci înregistrate pe cale națională		Marci înregistrate pe cale națională	
MANDAT POȘTAL 	129027	CA SA TE VEZI DE LA O POSTA <i>Ca să te vezi de la o poștă</i>	987671
MANDAT ONLINE 	129028	POSTA ROMANA 	992212
POSTDATA 	129029	TIPOGRAFIA POȘTEI ROMÂNE 	1000855
INFADRES 	129030	PRIORIPOST	987665
ULTRAPOST 	128820	ULTRAPOST	987670
PRIORIPOST 	129031		

Denumire Marca	Numar Marca	Denumire Marca	Numar Marca
POSTAFİŞ 	129032		
POSTMESAGER 	129033		
POŞTA ROMÂNĂ 	062333		
POŞTA ROMÂNĂ 	074294		
 	074293		
TIPOGRAFIA POŞTEI ROMÂNE 	062417		
POSTRASPUNS	081183		
PRIORIPOST	081182		
RO 	081190		
POSTMESAGER	081189		
EFIRO 2008: TIMPUL TRECE, TIMBRELE RAMAN "EFIRO 2008: Timpul trece, timbrele ramân." "EFIRO 2008: Time goes by, stamps remain." "EFIRO 2008: Le temps passe, les timbres restent."	079493		
CAP DE BOUR	085367		

Denumire Marca	Numar Marca	Denumire Marca	Numar Marca
PORTO SCRISORI	085366		
COMPANIA NAȚIONALĂ POȘTA ROMÂNĂ FABRICA DE TIMBRE FT 	092497		
AGENTIA POSTALA 	115401		
GHISEUL POSTAL 	115402		
OFICIUL POSTAL 	114736		
MONEY POST TRANSFER IN VALUTĂ 	118346		
RO PARTENER POȘTA ROMÂNĂ 	130776		

Participatiile CNPR la nivelul anului 2015 sunt:

2015 - SITUATIE PARTICIPATII C.N. „POSTA ROMANA „, S.A. LA ALTE SOCIETATI

Nr. crt.	Societati la care C.N.Posta Romana S.A. detine actiuni sau parti sociale	Titluri de participare	Procent de participare
1	SC First Project SA	radiata	80,00%
2	Active International SA	radiata	19,60%
3	Garanta Asigurari	-	0,25%
4	SC Posta Romana Broker de Asigurare SRL	-	100,00%
5	Romfilatelia	-	100,00%
6	Imopost Developments	-	33,04%
7	Postelecom Network SRL	Dizolvare jud.	49%

Activitatea juridica a CNPR este o activitate de importanta majora in buna functionare a companiei, respectarea legalitatii, protejarea intereselor economice si juridice ale CNPR precum si asigurarea incheierii unor relatii de afaceri cu respectarea tuturor cerintelor legale.

Activitatea juridica va fi un sprijin al activitatii cu caracter economic, din perspectiva aplicarii prevederilor cadrului legal la relatiiile cu caracter comercial specifice CNPR.

Obiectivele functiunii juridice a CNPR pe perioada mandatului vor fi in principal urmatoarele:

Obiective si proiectii de natura functiunii juridice pe perioada mandatului

1. Minimizarea costurilor prin orientarea comerciala in rationamentele de natura juridica.

1.1 Transferul informatiei scrise din planul material traditional in temei si concordanta aplicativa a progresului tehnic in mediul virtual (Dropbox), cu reflexie in costuri- Principiul minimizarii distantei dintre management si executiv si Principiul transparentei si celeritatii

1.2 Reorganizarea personalului dispersat in teritoriu (Principiul coordonarii eficiente) – prin dimensionarea personalului dispersat in teritoriu in functie de volumul de activitate costurile alocate reprezentarii intereselor cu caracter procesual ale Companiei in litigiile aflate pe rolul instantelor judecatoresti de pe intreg teritoriul national (evaluare obiectiva a nivelului de necesar de servicii juridice la nivel regional).

2. Suport acordat de Directia Juridica pe linia atragerii de venituri

2.1. Implicare proactive in zona de reglementare a sectorului postal

Eforturile functiunii juridice a CNPR se vor centra pe activitatatile avand ca finalitate modificarea in perioada urmatorilor 4 ani, a unor aspecte fundamental corelate cu statutul CNPR de furnizor de servicii din sfera serviciului universal.

O atentie deosebita, cu impact direct in sfera situatiei financiare este legata de problematica includerii la nivel de reglementare a unui mod de functionare eficienta si cu finalitate concreta a mecanismului de compensare a costului net al furnizarii serviciului universal.

Initiativile juridice ale CNPR vor tine de eliminarea elementului de ambiguitate legala si operarea unei modificari privind timpul de decontare a sumelor solicitate pentru compensarea costului net.

O alta zona de modificare a cadrului legal vizeaza chestiunea transparentei versus cea a concurentei. Intrucat transparenta criteriilor si conditiilor asociate cu tarifele speciale pun furnizorul de servicii din sfera serviciului universal desemnat (CNPR) in pozitia de a nu putea participa in mod corespunzator, de pe pozitie de egalitate, la proceduri de achizitie publica, intrucat concurenta are cunostinta de limitele minime ale tarifelor speciale.

2.2 Recuperarea debitelor restante

Acest obiectiv este unul de importanta deosebita si implica alocarea integrala a resurselor de ordin juridic apartinand Companiei. O problematica care din perspectiva noastra este fundamentala si pe care o dorim implementata este atentia ca urmeaza a fi acordata activitatii de preventie si de gestionare a riscului de natura juridica identificat.

- 2.3 Cordonarea activitatii de standardizare a contractelor comerciale utilizate de CNPR
- 2.4. Reglementarea situatiei juridice privind conformitatea liniara la nivel de documentatie pentru infintarea si functionarea legala a punctelor de lucru la nivel national
- 2.5. Perfectionarea profesionala continua a salariatilor Directiei Juridice.
- 2.6. Promovarea principiului cooperarii inter si intra-departamentale

2.13. Diagnostic operational

A) Calitatea de Furnizor de Serviciu Universal - Decizia ANCOM nr. 1158/2013 de desemnare în calitate de Furnizor de Serviciu Universal a CNPR și Standardul EN 13850

A1. Monitorizarea timpilor de circulație pentru traficul de corespondență internă priorită din serviciul standard; cerințele de calitate impuse:

- Z+1 pentru 85% din trimiterile poștale (de la prezentare până la distribuire la nivel național);
- Z+2 pentru 97% din acest trafic, unde Z= ziua de prezentare a trimiterii poștale oriunde pe teritoriul național.

Tabelul nr. 1: Evoluția respectării obiectivelor de calitate pentru trimiterile de corespondență internă priorită din serviciul standard

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Indicator Z+1 (85%)	↓ 19.28%	↑ 46.26%	↑ 52.63%	↗ 40.60%	-	↗ 34.30%	-
Indicator Z+2 (97%)	↓ 57.75%	↑ 78.53%	↑ 80.14%	↗ 73.80%	-	↗ 71.30%	-

Notă: Z este definit ca fiind ziua depunerii (oriunde în RO)

Sursa: CNPR (Rapoarte anuale IPSOS România 2008-2011 și PricewaterhouseCoopers pentru anul 2013)

A2. Monitorizarea timpilor de circulație pentru traficul de corespondență intracomunitară priorită din serviciul standard; cerințe de calitate impuse:

- D+3 pentru 85% din trimiterile poștale (de la prezentare în orice țară din UE până la distribuirea în Romania și invers);
- D+5 pentru 97% din acest trafic, unde Z= ziua de prezentare a trimiterii poștale oriunde în spațiul intracomunitar.

Tabelul nr. 2: Evoluția respectării obiectivelor de calitate pentru trimiterile intracomunitare de corespondență priorită

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Indicator D+3 (85%)	↗ 79.40%	↑ 79.90%	↗ 77.30%	↓ 76.10%	↑ 80.70%	↗ 78.00%
Indicator D+5 (97%)	↗ 94.80%	↗ 94.90%	↑ 96.20%	↑ 96.10%	↗ 94.30%	↓ 93.50%

Nota: pentru anul 2014 situația este estimată.

Sursa: D este definit ca fiind ziua depunerii (prezentare oriunde în spațiul intracomunitar)

Sursa: CNPR (Rapoartele anuale IPC)

Se constată neîndeplinirea cerințelor de calitate impuse CNPR în calitatea sa de Furnizor de Serviciu Universal în perioada analizată datorita urmatoarelor cauze:

a) **Rețeaua de puncte de acces extinsă a CNPR**, generată de numărul localităților din România (peste 13.800 localități), care trebuie asigurate zilnic (de luni până vineri) în ceea ce privește colectarea, respectiv livrarea trimiterilor; organizarea rețelei CNPR este influențată și de condițiile geografice, infrastructura rutieră a României (lipsa autostrăzilor) și de necesitatea conexiunilor de transport care trebuie să se realizeze zilnic între punctele de acces deservite de personal (peste 4.800) și cele fără personal (peste 15.000 cutii poștale) și subunitățile poștale concentratoare de trafic: Centrele Regionale de Tranzit (7) și Oficiile Zonale de Poștă (76).

Conform datelor de flux real pentru trimiterile de corespondență interne prioritare din serviciul standard, 44,12% din expeditori sunt din mediul rural și 12,38% din mediul urban mic, respectiv peste 55% din trafic este dispersat în cele 13.773 localități și numai 43,50% este concentrat în urbanul mare (48 localități).

Aceste realități determină necesitatea unui plan de indrumare bazat pe transport aerian pentru îndeplinirea cerințelor de

calitate, care să poată fi accesat și de către mediul urban mic și rural (OZP).

b) În luna august 2013 **CNPR a organizat o procedură de achiziție servicii de transport aerian intern pe teritoriul României pe curse regulate de pasageri** ale companiilor care operează pe teritoriul României, procedură care nu a fost finalizată cu încheierea unui contract. Menționăm că operatorul aerian național TAROM s-a prezentat la această licitație, solicitând însă un cost mai mare decât costul estimat de CNPR astfel încât procedura nu s-a finalizat prin încheierea unui contract (cost care nu putea fi suportat de CNPR), motivat de situația economico-financiară a CNPR în 2013.

c) În anul 2014 s-a reluat **analiza oportunității achiziției serviciilor de transport aerian intern** (cu finalitate în 2015)

B) Calitatea de membru UPU

B1. Monitorizarea obiectivelor de calitate pentru obținerea bonusurilor aferente cotelor-părți la coletele poștale internaționale

Obiectivele de calitate pentru distribuirea coletelor internaționale sunt stabilite conform Actelor UPU, iar **sistemul de bonusuri UPU** prevede acordarea de bonusuri pentru următoarele caracteristici suplimentare:

- utilizarea corectă și în condițiile de calitate impuse de UPU a sistemului de Track&Trace – se pot primi bonusuri de până la 25% (Tabelul nr. 6 coloanele 2-6);
- distribuirea la domiciliu a coletelor poștale primite – bonusul este de 5% (se asigură);
- stabilirea unor norme de distribuire pentru coletele poștale primite – bonusul este de 5% (stabilite și comunicate de CNPR);
- utilizarea corectă și în condiții de calitate a sistemului unitar de reclamații pentru coletele internaționale (IBIS) – bonusul este de 5% (Tabelul nr. 6 coloana 7).

Din tabelul de mai jos se observă utilizarea corespunzătoare a sistemului Track&Trace, ceea ce conduce la încasarea bonusurilor în procent de 25%, la care se adaugă și celealte bonusuri, **asigurându-se astfel rata maximă de încasare de 40%**, adăugată încasărilor aferente cotelor părți de sosire (cheltuieli terminale).

Tabel nr. 6 Evoluția calității caracteristicii suplimentare Track&Trace pentru coletele internaționale

	EMC obiectiv 80% in 24 H	D obiectiv 60% in 24 h (D<24H)	EMH/EMI fata de EMD obiectiv 80% in 72H (H or I/D)	EMF fata de EME obiectiv 70% in 24h (F/E)	ESDES fata de PRESDES obiectiv 80% in 24h (RESDES over)	IBIS obiectiv 95% in normele de timp
ianuarie	100	100	97.6	100	98.0	100
februarie	100	100	97.9	100	99.4	100
martie	100	100	97.8	100	99.7	100
aprilie	100	100	98.0	100	99.0	100
mai	100	100	98.2	100	99.6	98.1
iunie	100	100	98.7	100	99.6	100
iulie	100	100	98.2	100	99.8	100
august	100	100	97.4	100	99.8	100
septembrie	100	100	98.3	100	99.3	100
octombrie	100	100	97.7	100	98.7	100
noiembrie	100	100	98.0	100	99.9	98.4
decembrie	100	100	95.9	100	99.7	100

C. Monitorizarea trimiterilor EMS conform Planului de afaceri a Cooperativei EMS

Serviciul EMS este asigurat în baza unui acord standard. România este membră a organizației EMS din anul 1998. Unul dintre standardele de performanță impuse de EMS se referă la timpul de circulație în rețea CNPR a trimiterilor express internaționale sosite.

Normele de distribuire comunicate de CNPR și validate de Cooperativa EMS pentru serviciul EMS sunt următoarele:

- K+1 pentru București,
- K+2 pentru orașele reședință CRT,
- K+3 pentru reședințele de județ
- K+4 pentru celelalte localități din România, unde K= ziua de intrare în responsabilitatea CNPR.

Tabelul nr. 7: Evoluția respectării normelor de distribuire pentru trimiterile import EMS

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
K+n (94%)	64.8	78.0	81.9	80.15	79.3	83.8

K = este definit ca fiind ziua intrării în responsabilitatea CNPR

Sursa: CNPR (Rapoartele anuale Cooperativa EMS)

D) Acordurile Internationale - REIMS, EPG

D1. Monitorizarea timpilor de circulație conform prevederilor Acordurilor internaționale semnate de CNPR pentru poșta de scrisori (Acordul REIMS și contractul nr. 140/891/18.10.2012 încheiat între CNPR și Royal Mail Group Limited); cerințele de calitate impuse:

- K+1 pentru 90%, K+2 pentru 97,5% din traficul intracomunitar prioritar import de poștă de scrisori (format "standard" și format "plicuri plate"); unde K= ziua de intrare în responsabilitatea CNPR.

Tabelul nr. 8: Evolutia respectării anuale a cerințelor de calitate pentru trimiterile intracomunitare de corespondență prioritara în anii 2009 – 2014

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
K+1 (90%)	77.7	88.2	89.3	68.7	79.0	77.5
K+2 (97,5%)	-	-	-	92.3	93.5	93.5

K = este definit ca fiind ziua intrării în responsabilitatea CNPR

Sursa: CNPR (Rapoartele anuale IPC)

Nerealizarea cerințelor de calitate (K+1, K+2) are impact în diminuarea valorii taxelor terminale încasate de CNPR.

D2. Monitorizarea cerințelor de calitate asumate prin Acordul EPG pentru distribuirea coletelor poștale internaționale import (altele decât UPU); cerințe de calitate:

- 80% din traficul import din țările semnatare ale Acordului EPG trebuie să fie distribuit la domiciliu;
- 100% dintre trimiterile EPG import să fie distribuite/avizate conform normelor de distribuire:
 - K+1 în 540 de localități;
 - K+2 în restul localităților din România;
 - K+3 în 601 localități aflate în condiții geografice excepționale.
- operațiunile de distribuire/avizare trebuie să fie înregistrate în sistemul Track and Trace al CNPR în ziua următoare intrării în țară (K+1), dar nu mai târziu de ora 23:59 și transmise electronic în baza de date IPS până a doua zi (k+2) ora 4 GMT.

Tabelul nr. 9: Evoluția respectării obiectivelor de calitate pentru coletele import EPG

K+n (100%)	ian	feb	mar	apr	mai	iun	iul	aug	sep	oct	nov	dec
2013	-	78.3	77.4	82.0	68.6	89.9	91.9	91.6	86.1	77.7	77.5	64.1
2014	68.0	82.9	92.4	91.2	93.6	94.9	91.6	92.5	88.4	76.5	90.4	79.2

K = este definit ca fiind ziua intrării în responsabilitatea CNPR

Sursa: CNPR (Rapoartele anuale IPC)

Din analiza datelor se observă neîndeplinirea acestor cerințe de calitate, din următoarele considerente:

1. modul de organizare al fluxurilor tehnologice influentat de gradul scazut de dotare tehnică a CNPR care determină:
 - întârzieri asumate (ex: trimiteri care sunt îndrumate pe planul de transport Z+2: trimiterile reambalate, trimiterile extracomunitare care se eliberează prin subunitățile cu asistență vamală, trimiteri distribuite de subunități neinformate);
 - întârzieri accidentale (ex: incidentele informatici care întârzie transmiterea informațiilor chiar dacă trimiterile au fost prelucrate corect în Track and Trace cu impact major, a se vedea rezultatele lunilor septembrie și octombrie 2014);

2. nerespectarea procedurii de către salariații CNPR (ex: înregistrarea cu întârziere sau eronată a stării trimiterilor în aplicația Track&Trace).

La nivelul anului 2014 (penalizările se percep începând cu data de 1.02.2014) media lunară a penalizărilor este de 1.462 euro (~ 7% din valoarea medie lunară estimată a încasărilor), la un volum mediu lunar de 5.203 colete.

Concluzie:

In ceea ce privește rezultatele aferente cerințelor de calitate aferente traficului intern și internațional import de corespondență, colete EPG și EMS în perioada analizată se constată o variație a cerințelor de calitate și situarea rezultatelor sub obiectivele impuse, respectiv asumate.

În vederea îmbunătățirii rezultatelor aferente calității serviciului intern și intracomunitar, sunt sau urmează pe perioada mandatului sa se implementeze următoarele măsuri:

- a) reproiectarea aplicațiilor informatiche de monitorizare a trimiterilor (Track-and-Trace și interfața TT-IPS) pentru a beneficia de mai multe facilități, multe dintre acestea solicitate de către clienți, ușurință în utilizare atât de către salariații poștali, cât și de către clienții business;
- b) creșterea gradului de informatizare a rețelei poștale (~35% în prezent), urmând ca pentru zonele neinformatizate să se asigure un call center intern;
- c) dotarea subunităților poștale și a salariaților cu echipamente informatiche pentru simplificarea modalităților de livrare a coletelor și trimiterilor EMS, scanarea semnăturii destinatarului și transmițerea on line a informațiilor privind livrarea;
- d) proiectarea unui nou plan de indrumare construit pe o platformă aeriană internă;
- e) intensificarea eforturilor CNPR pentru extinderea vămuirii centralizate la nivelul întregii țări, ceea ce ar conduce la posibilitatea distribuirii în aceleași norme de distribuire și a trimiterilor poștale import din țările extracomunitare;
- f) extinderea distribuirii la domiciliu și a altor categorii de trimiteri poștale (ex: poștă de scrisori import generată de e-commerce, colete poștale interne și extracomunitare) și totodată și extinderea numărului de localități în care CNPR asigură această distribuire la domiciliu;
- g) reorganizarea fluxului tehnologic pentru trimiterile postale import prioritare.

De asemenea, conform obligațiilor impuse prin Decizia 583 din 24.03.2014, CNPR trebuie să își dezvolte strategia de monitorizare a nivelului de calitate și pentru alte servicii (imprimeate, cecograme, colete poștale interne), sens în care începând cu anul 2015 se va asigura măsurarea calității serviciului și pentru alte trimiteri interne.

3. Analiza Strategica

3.1. Elemente macroeconomice

Dezvoltarea Romaniei are loc intr-un context stabilit de Strategia Europa 2020 a Comisiei Europene pentru crestere inteligenta, sustenabila si inclusiva, lansata in 2010 o strategie de crestere pe 10 ani, dedicata depasirii crizei economice si solutiei factorilor care intarzie realizarea potentialului economic si social al Europei.

Cei cinci factori pe care se concentreaza Strategia 2020 sunt: somajul, cercetare si dezvoltare, clima si energie, educatie, inclusiunea sociala si reducerea saraciei si a excluderii sociale. Aceste obiective sunt transferate de fiecare stat membru in propriile obiective nationale. Aceasta strategie sta si la baza elaborarii si programarii Fondurilor Structurale si de Investitii pentru intervalul 2014-2020.

Strategia Europa 2020 si obiectivele sale isi mentin relevanta pentru promovarea cresterii economice si generarii de locuri de munca la nivel national si UE.

Raportul remarcă rate de somaj crescute în randul tinerilor, expunere crescută la saracie și excludere socială și creșterea inegalităților. Între tendințele pe termen lung ce afectează creșterea economică se remarcă evoluția demografică, globalizarea și concurența din partea partenerilor internaționali, provocările de productivitate și digitalizare precum și presiunea asupra identificării de resurse și modalității de protecție a mediului.

Pe de altă parte, UE își va atinge obiectivele în segmentul de educație, protecția mediului și energie și nu vor fi realizate în nivelul somajului, cercetare și dezvoltare și reducerea saraciei.

Dupa primii cinci ani ai strategiei, se constata ca efectele severe ale crizei economice și financiare au avut un impact semnificativ asupra progresului in realizarea obiectivelor strategiei, conducand la prevalenta politicielor pe termen scurt in detrimentul abordarilor pe termen lung.

Strategia 2020 in Romania

Analiza detaliata intreprinsă de Comisia Europeană în 2015 a determinat Comisia să deschidă o procedură de dezechilibre macroeconomice pentru România în februarie, 2015, datorită dezechilibrelor macroeconomice care necesită implementarea politicielor adecvate. Chiar dacă sub trei programe consecutive UE-FMI dezechilibrele externe și interne au fost semnificativ reduse, persistă riscuri generate din principal din poziția netă negativă a investițiilor internaționale și din capacitatea slabă de expert pe termen mediu.

Principalele repere macroeconomice ale Romaniei sunt:

- Dezechilibrele politicii fiscale au fost considerabil reduse iar stabilitatea sectorului finanțier a fost menținută cu succes, în condiții de capitalizare puternică a sistemului bancar și scadere a creditelor neperformante.
- Cresterea PIB a fost de 2,9% în 2014 și este preconizată să ramane la nivele solide
- Somajul se situează la cca. 7% iar inflația a scăzut semnificativ
- Deficitul de cont curent de peste 10% din 2006-2008 a fost corectat în mare măsură, până la cca. 1% din PIB în 2013.
- Persistă deficiențe în mediul de afaceri ce impiedică realizarea potentialului de export al României precum și în administrația publică

- Absorbția și implementarea de proiecte cu fonduri structurale întâmpina obstacole majore
- Accesul la finanțare rămâne dificil, în special pentru IMM
- Infrastructura de energie și transport nu sprijină creșterea economică
- Sistemul educational nu are o calitate adecvată și este deconectat de piața muncii
- Persistă ineficiențe la nivelul companiilor de stat
- Dinamica pieței muncii (rata angajare grupa 20-64 ani) arată semne de revigorare în anii 2015-2016 (67,4%), susținută de creșterea PIB dar rămâne sub media UE (69,8%)
- Saracia și excluderea socială continuă să afecteze o mare parte a populației
- Corelat tendintelor regionale, în 2014 creditele acordate de sistemul bancar au scăzut, finanțarea de la banchile mame a scăzut iar nivelul depozitelor firmelor și populației a crescut.
- Investițiile străine directe sunt în curs de a-și recupera rolul de sursă stabila de finanțare (de la nivelul cel mai scăzut în PIB de 17% în 2002 la peste 40% în 2009)
- Productivitatea muncii este a doua cea mai scăzută din UE (scadere de 4% în intervalul 2008-2010, continuată în intervalul 2011-2012). În 2013 a avut loc creșterea de cca. 5%.
- România este printre ultimele țari în ceea ce privește capacitatea și bugetul de cercetare, dezvoltare și inovare (masurat în cheltuielile firmelor – 0,19% din PIB în 2012, de sapte ori sub media UE)
- România este una din cele mai intensive țari sub aspectul consumului de energie și emisiei de carbon din UE (mai mult de dublu media UE, datorită economiei și industriilor ineficiente).
- Acoperirea broadband este mare și cu viteze superioare în marile orașe dar limitată în afara acestora, ceea ce impiedică implementarea serviciilor digitale, e-commerce și e-government. 58% din gospodării au un abonament de internet, sub media UE de 78%, explicate prin lipsa abilităților digitale și accesibilitatea prețului.
- Potențialul e-commerce este nevalorificat, România având cel mai mic procentaj de consumatori din UE care achiziționează online și cel mai scăzut procentaj de întreprinderi care vând online. Increderea consumatorilor și retailerilor în tranzacțiile online se situează sub media UE.
- Tendința forței de muncă din România este de scădere numerică, datorită imbatranirii populației și emigrării (populația a scăzut cu 7,2% între 2002-2011, 12% din totalul populației rezidente trăia în străinătate în 2013). Proiecția demografică arată un declin constant în populația totală și angajabilă, tendință care impactează negativ creșterea economică pe termen mediu-lung.

PRINCIPALII INDICATORI MACROECONOMICI AI ROMANIEI

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cresterea PIB % y-o-y	8,5	-7,1	-0,8	1,1	0,6	3,4	2,8	3,3	3,4	3,7	4,0
Inflația % y-o-y	15,6	4,8	5,4	4,7	4,9	3,2	3,4	2,5	2,3	2,2	-
Cursul de schimb mediu – lei/euro	3,6827	4,2373	4,2099	4,2379	4,4560	4,4190	4,48	4,45	4,42	4,40	-
Somaj (%)	5,6	6,5	7,0	7,2	6,8	7,1	6,8	6,7	6,6	6,5	6,4
Somaj TL (% din populația activă)	2,3	2,1	2,4	3,0	3,1	3,3	5,3	5,1	4,9	4,7	4,5
Somaj tineri	17,6	20	22,1	23,9	22,6	23,7	23,7	-	-		
Rata activității (15-64 ani) (%)	62,9	63,1	63,6	63,3	64,2	64,6	65,7	66,4	67,3	68,3	69,3

Populatie sub risc saracie (%)	44,2	43,1	41,4	40,3	41,7	40,4				
Variatia ocupariei fortele de munca (%)	-0.3	-1.5	-0.3	-1.3	-5.9	-1.0	0.2	0.3	0.4	
Căștigul salarial mediu net (%)	1.282	1.385	1.477	1.444	1.507	1.580	1.660	1.733	1.797	1.860-

Sursa: Comisia Europeana, feb. 2015, Raport de Tara 2015 incluzand analiza de detaliu asupra prevenirii si corectiei dezechilibrelor macroeconomice.

Recomandarile Comisiei Europene pentru Romania in materia macroeconomica pentru anii 2015 si 2016 au fost incluse in Programul National de Reforma al Romaniei, emis in aprilie 2015 si vizand realizarea potentialului de crestere prin stimularea competitivitatii si productivitatii, intarirea coeziunii sociale si teritoriale, crearea de noi locuri de munca, toate dedicate reducerii disparitatilor in dezvoltarea economica comparativ cu alte state membre. Aceste recomandari ale Comisiei sunt:

- a) Sa intreprinda toate masurile necesare pentru finalizarea programului de asistenta financiara
- b) Limitarea deviatiei de la obiectivul fiscal pe termen mediu in 2015 la un maximum 0,25% din PIB. Implementarea unei strategii cuprinzatoare de conformitate fiscala, promovarea egalitatii varstei de pensionare pentru femei si barbati
- c) Intarirea masurilor pe piata muncii, in special pentru tinerii care lucreaza neinregistrati si cei fara slujba pe termen lung. Stabilirea transparenta a salariului minim. Cresterea calitatii educatiei timpurii. Promovarea strategiei nationale de sanatate 2014-2020 pentru remedierea problemelor de slab acces, slaba finantare si resurse ineficiente.
- d) Adoptarea legii de reformare a guvernanței corporative a intreprinderilor de stat.

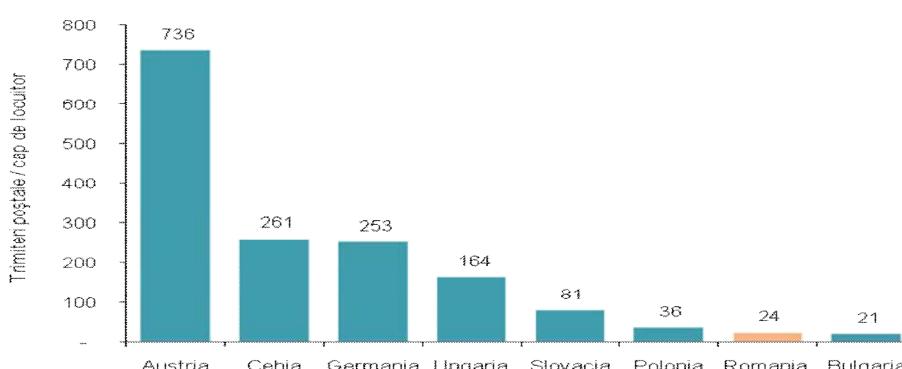
3.2. Trasaturile si dinamica pietei serviciilor postale externe si interna

- a) Piata externa a serviciilor postale

Piata europeana a serviciilor postale este estimata la cca. 91 miliarde EUR iar cea mondiala la cca. 350 miliarde USD, la nivelul anului 2012.

În general, operatorii poștali naționali sunt în continuare principalii jucători de pe piața internă și internațională a trimiterilor de corespondență în Europa.

In anul 2012 se remarcă un numar foarte scazut al trimiterilor pe cap de locuitor in Romania comparativ cu alte state europene, dupa cum urmeaza:



In 2013 s-a incheiat un proces de liberalizare a serviciilor postale in UE care a durat 15 ani.

Printre principalele efecte vizibile ale acestui proces de liberalizare se regasesc urmatoarele:

- Retelele postale ale operatorilor nationali au fost reduse drastic si inlocuite cu locatiile partenerilor privati (magazine, benzinarii) care ofera o gama redusa de servicii (ex. Germania, Olanda). Cu mici exceptii, noii competitori pe piata liberalizata nu au deschis oficii postale si nu au instalat casute postale ci au colectat trimiterele postale direct la sediul clientilor lor, in principal companii mari, in timp ce livrarea au realizat-o doar doua-trei zile pe saptamana si doar in zonele foarte dens populate.
- Preturile pentru serviciile postale prestate marilor firme (banci, companii de telefonie, retaileri online) au scazut in timp ce costurile pentru trimitere simple au crescut intr-o serie de tari. Cu toate ajustarile de tarife, investitiile majore in automatizare si reducerea retelelor de livrare, operatorii postali nationali sunt puternic afectati financiar de scaderea severa a volumelor de trimitere postale si pierderea cotelor de piata in favoarea competitorilor. In prezent, cei mai profitabili operatori postali sunt cei care activeaza majoritar in domeniile in crestere ale coletelor si postei express.
- Conditii si relatiile de munca au suferit transformari: numarul de angajati a scazut constant (20-30% in majoritatea tarilor), formele de angajare au migrat din ce in ce mai mult catre angajarea part time sau catre livrare de catre persoane individuale, salariile au scazut iar munca s-a intensificat. Toate aceste elemente reflecta strategia de scadere drastica a costurilor.
- Inovatie accelerata in directia cerintelor clientilor, cresterii gradului de tehnologizare, accelerarii distributiei cu precadere in mediul urban.
- Politica tarifara eficienta este cheie pentru performanta pe piata, stimularea cererii si satisfactia clientilor. Politica tarifara are la baza doua elemente majore: cost si cerere, fiind orientata preponderent pe cerere.
- Internet-ul si revolutia digitala modifica in mod fundamental domeniul comunicatiilor, reclamei, tranzactiilor si comertului pentru persoane, firme si autoritati guvernamentale
- Generatorii economiei digitale sunt convenienta, serviciul mai rapid, costurile scazute si protectia mediului
- Substitutia electronica a postei de scrisori accelereaza pentru toti clientii in timp ce canalele de distributie se diversifica rapid.
- Controlul serviciilor este transferat de la emitentul la beneficiarul comunicatiilor care solicita un continut mai relevant si personalizat al comunicarii, adaptat nevoilor efective.
- Platformele mobile sprijina o informare prompta, conectivitate si tranzactionare din mers.
- Comertul accelereaza catre online, incurajat de serviciile financiare, accesul la internet si tehnologia mobila precum si accesibilitatea pretului pentru distributia la domiciliu, atat a trimitelerilor postale nationale cat si transfrontaliere.
- Strategiile de inovare sunt omniprezente in sectorul comunicatiilor postale, pe toate segmentele de business: customer service, servicii noi, marketing, instruire, livrare, sortare, organizare, design, sisteme de plata, politici tarifare.
- Domeniile de crestere sunt e-commerce, m-commerce, servicii financiare, colete si express, posta hibrid, marketing direct/publicitate prin posta

Mai jos se regasesc rating-uri pentru cateva administratii postale europene:

Operator postal	Organizatie, termen si rating acordat			
	Termen	Standard & Poor's	Fitch Ratings	Moody's
La Poste	Termen lung	A	AA-	
	Termen scurt	A-1	F1+	
	Perspectiva	Stabila	Stabila	
Deutsche Poste DHL	Termen lung		BBB+	Baa 1
	Termen scurt		F2	P -2
	Perspectiva		stabila	pozitiva
Post NL	Termen lung		BBB+	Baa 1

Concluzie privind piata serviciilor postale:

In prezent, serviciul postal este la un punct critic in existenta sa:

- Se impune o adaptare accelerata la era digitala si incorporarea tehnologiilor si comunicatiilor digitale in operatiunile sale de afaceri
- Necesa configurarea unui nou mediu de comunicare si servicii
- Se impune un grad superior de adaptare la cerintele clientilor precum si un ritm accelerat de inovare
- Este chemat sa fie proactiv si nu doar reactiv la tendintele pietei
- Are sansa de a utiliza in mod profitabil competentele si activele serviciului postal traditional
- Are un rol major in configurarea mediului de reglementare privind rolul adevarat al serviciilor postale in anii care vin
- Sectorul postal contribuie la implementarea Piete Unice Digitale, unde libera miscare de bunuri, personae, servicii si capital este asigurata si unde persoanele fizice si firmele pot accesa online activitati in conditii de concurenta libera, protective a consumatorilor si datelor.

b) Piata interna a serviciilor postale

Piata interna a serviciilor postale a fost liberalizata incepand cu 1 ianuarie 2013 si a suferit modificari semnificative datorate procesului de liberalizare precum si factorilor socio-economici si legislativi de influenta. Serviciile postale intra in categoria serviciilor de interes general, descrise ca rol si importanta in acest capitol.

(i) Serviciile de interes general

Comisia Europeana include serviciile postale in categoria serviciilor de interes general, alaturi de: energie, telecomunicatii, transport, radio si televiziune, scoli, sanatate, servicii sociale etc.

Serviciile de interes general sunt servicii pe care autoritatile publice ale statelor membre le clasifica drept beneficiind de un interes general si implicit vizate de obligatii aferente serviciului public. Acestea sunt activitati economice care furnizeaza efecte in binele public general, efecte care nu ar fi furnizate (sau ar fi furnizate in conditii diferite de calitate, siguranta, pret, tratament nediscriminatoriu) de catre piata in absenta interventiei statului.

Serviciile postale joaca un rol cheie pe Piata unica a Uniunii Europene si sunt de importanta cruciala firmelor si cetatenilor Uniunii.

Importanta serviciilor postale la nivelul UE rezida in:

- **Economia UE** – sectorul postal al UE reprezinta 91 miliarde EUR sau 0,72% din PIB UE.
- **E-commerce** – sectorul de coletarie creste in mod dinamic sub aspectul volumelor si joaca un rol important in dezvoltarea comertului electronic.
- **Numar angajati** – cca. 1,2 milioane oameni erau angajati in randul furnizorilor de serviciu postal universal in anul 2013, la care se adauga angajatii operatorilor postali privati.

Obiectivele politicii Comisiei Europene privind serviciile postale

- Finalizarea Piete Unice a serviciilor postale
- Asigurarea unei inalte calitati serviciului postal universal pentru firme si consumatori la preturi accesibile
- Im bunatatirea calitatii serviciului, masurata in timp de livrare si acces facil
- Asigurarea unei implementari corecte a legislatiei UE si propunerea oricaror modificari necesare pentru a raspunde acestor obiective

Serviciile postale sunt chemate sa sprijine implementarea Piete Unice Digitale, cu precadere in activitatile lor de sprijinire a comertului online prin tarife transfrontaliere competitive si o calitate superioara a serviciului, atat pentru consumatori cat si pentru firme.

(ii) Analiza pietei postale interne

Piata postala din Romania avea o valoare de cca. 519 mil.eur in anul 2013, avand 564 milioane trimiteri la o valoare medie de 0,91 eur/trimitere postala.

La nivel general, piata poștală din România este caracterizată de:

- zona geografică mixtă cu o densitate a populației sub media populației țărilor din UE;
- volume scăzute de trimiteri poștale/ locuitor;
- cadrul legislativ restrictiv;
- mediul concurențial puternic;
- impact tardiv, dar semnificativ al crizei globale.

In ultimii ani, s-au remarcat cateva tenduri pe piata serviciilor postale, tendinte pe care competitorii CN POSTA ROMANA le-au exploatat, intarindu-si pozitia pe piata, in defavoarea Postei Romane.

▪ **Modificari ale volumului de trimiteri postale**

Modificarea volumelor si a mixului de produse in sectorul postal este rezultatul modificarii nevoilor consumatorului si al modului in care utilizeaza serviciile postale. Doua tendinte generale pot fi observate in ceea ce priveste evolutia volumului de trimiteri postale:

- Volumul postei de scrisori a scazut drastic in ultima perioada, tendinta ce se preconizeaza a se stabiliza in perioada urmatoare, existand chiar o posibilitate de crestere usoara, chiar si in conditiile in care tehnologia a identificat metode prin care sa inlocuiasca livrarile care pana de curand erau trimise in forma fizica.
- Cresterea volumului de colete, piata care a beneficiat de cresterea utilizarii comertului on-line si de cerinta in crestere a livrarilor door-to-door.

▪ **Diversificarea ofertei, ca raspuns la nevoile clientilor**

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 aprovisionare, etc.). Astfel, operatorii privati postali privati ofera inclusiv transportul cash-ului la sediul magazinelor online sau verificarea continutului coletului inainte de plata rambursului.

▪ Tehnologii si aplicatii informatice

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.

▪ Customer Service

Lupta pentru ocuparea unor cote de piata la mesagerie se da si pe planul Managementului Clientilor si al 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 & trace dedicate. In cazul unor reclamatii, timpul de rezolvare al acestora este foarte redus, iar eventualele despagubiri se acorda imediat, in contul bancar al clientilor.

Ca si concluzie generala, daca pentru companiile private concurente ale Postei Romane, caracterizate prin flexibilitate in relocarea tuturor tipurilor de resurse si neafectate de bariere/restrictii legale si considerente sociale, solutiile de adaptare la conditiile pietei au fost rapide si usor de implementat, pentru Posta Romana gradul de flexibilitate si adaptare la schimbarile pietei nu a fost acelasi.

▪ Noi oportunitati

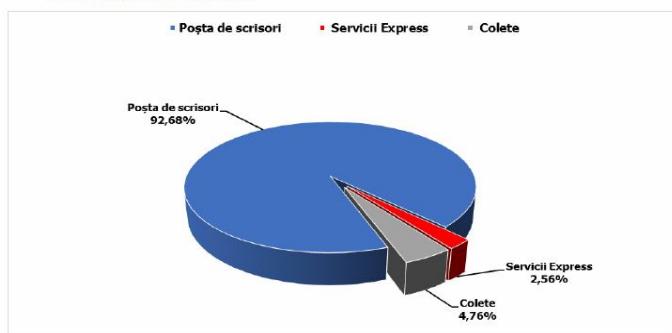
Elaborarea de servicii noi, cu valoare adaugata, este o reactie fireasca la amenintarea reprezentata de substitutia electronica si de oportunitatile care rezulta din dezvoltarea permanenta a tehnologiei.

Pe de alta parte dezvoltarea mediului on-line reprezinta pentru piata serviciilor postale si, implicit pentru CNPR o oportunitate prin cresterea volumelor de trimiteri postale generate de vanzarea on-line.

Structura volumului total al pietei postale aferenta anului 2013 precum si evolutia volumelor de trimiteri postale pe principalele segmente se prezinta astfel ([sursa: ANCOM, Raport 2013](#)):

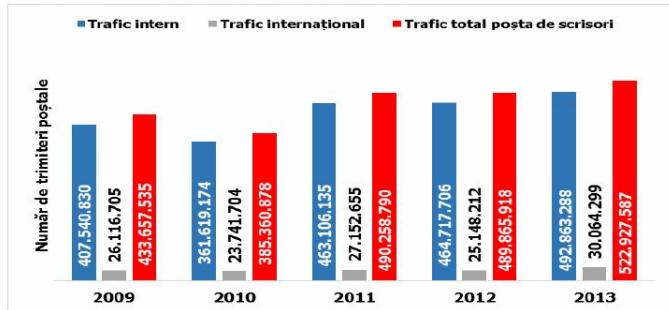
- Structura traficului postal aferent anului 2013

Figura nr.21 Distribuția în traficul total a trimiterilor poștale din poșta de scrisori, colete și servicii Express în anul 2013



a) Corespondenta

Figura nr.15 Traficul poștei de scrisori în perioada 2009-2013

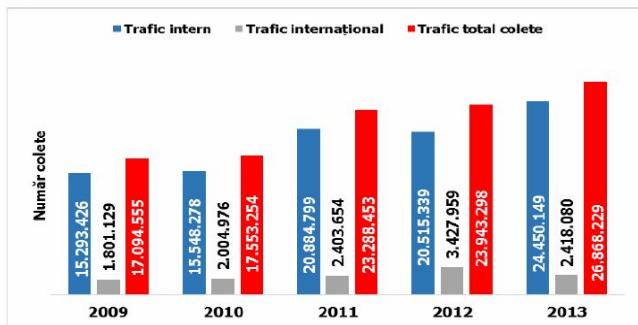


Tabelul nr.5 Dinamica traficului poștei de scrisori în perioada 2012 – 2013

Indicatori	Interne	Internăționale	Total
2012	464.717.706	25.148.212	489.865.918
2013	492.863.288	30.064.299	522.927.587
Dinamica (%)	+ 6,06%	+19,55%	+6,75%

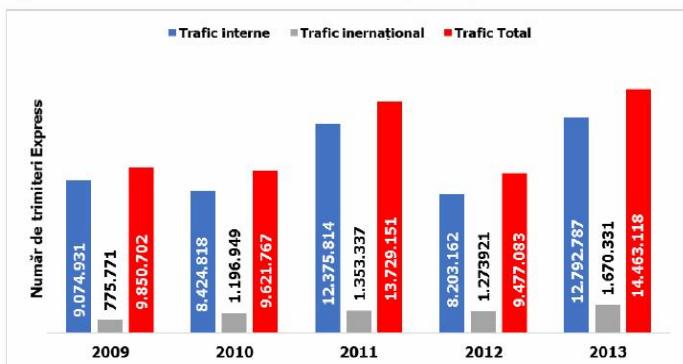
b) Colete

Figura nr.17 Traficul de colete în perioada 2009-2013



c) Express

Figura nr.19 Traficul de trimiteri aferente serviciilor Express în perioada 2009-2013



Tabelul nr.7 Dinamica traficului serviciilor Express in perioada 2012 – 2013

Indicator	Interne	Internăționale	Totale
2012	8.203.162	1.273.921	9.477.083
2013	12.792.787	1.670.331	14.463.118
Dinamica (%)	+ 55,95%	+ 31,12%	+ 52,61%

Tendintele segmentelor pietei interne si concurenta

Corespondenta		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 finantari postale		Westaco; Money Gram; Ria Money Transfer; Smith & Smith
Cash collection		PayPoint; Banci
Pensiile		Banci, distributie electronica

c) Analiza PEST (politic-legislativ, economic, social, tehnologic)

Analiza PEST este o analiza strategica reliefand impactul si tendintele generale ale mediului extern/macromediului, cu accent pe factorii politici, economici, sociali si tehnologici care influenteaza strategia companiei.

Viziunea administratorilor cu privire la existenta, actiunea si impactul acestor factori este redata dupa cum urmeaza:

❖ Factorii politici-legislativi

Prin factorii de influenta politici, sunt vizate toate actele guvernamentale sau autoritatii care impacteaza economia si proiectia de afaceri a CNPR, incluzand legislatie in domeniul comercial, fiscal, munca etc.

O alta sursa de reglementare a sectorului o constituie initiativele Comisiei Europene privind crearea Piete Unice Europene a serviciilor postale, initiative care vor fi transpusse in legislatia nationala si in cadrul de reglementare stabilit de ANCOM.

Fiind o companie nationala de interes public strict reglementata, CNPR este direct impactata de acesti factori politici-legislativi de influenta in rezultatele sale financiare si predictibilitatea modelului de dezvoltare.

In plus, subliniem importanta oricaror modificari ale cadrului legislativ si de reglementare in domeniul serviciilor postale, elemente cu impact major in activitatea CNPR.

Enuntam exemplificativ in acest capitol intinderea obligatiei privind serviciul postal universal, politica tarifara si restrictiile impuse CNPR privind tarifele serviciilor incluse in serviciul postal universal si modificarea acestora, conditiile de intrare si activare pe piata a operatorilor postali, compensarea costului net al furnizarii serviciului universal precum si prevederile privind distributia la domiciliu a drepturilor sociale.

In acest sens, CNPR va continua demersurile de promovare a unor initiative de adaptare a legislatiei postale nationale la conditiile economice reale, la asteptarile clientilor si nu in ultimul rand la trasarea unor obligatii si impunerea unor restrictii sustenabile economic de catre CNPR.

Pentru anul 2013 CNPR a calculat o suma de 30.097.513 lei ca fiind costul net al obligatiei furnizarii serviciului universal si a cerut compensarea acestei sume. ANCOM a calculat ajustari la suma solicitata de CNPR si a considerat ca valoarea acestuia este de 21.006.093 lei. De asemenea, prin Decizia nr 1658/2014, ANCOM ne-a comunicat ca CNPR nu va beneficia de compensarea costului net pentru anul 2013 bintrucat acesta nu constituie o sarcina injusta. Pentru anul 2014 este in curs procesul de calcul si auditare a situatiilor privind determinarea costului net.

CNPR va depune toate eforturile pentru obtinerea compensatiei pentru costul net al furnizarii serviciului postal universal, conform prevederilor legale aplicabile pietei liberalizate a serviciilor postale.

Subliniem ca sursa de risc asupra rezultatelor economice influenta factorilor politici-legislativi asupra activitatii CNPR si sustenabilitatii cifrei sale de afaceri pe termen lung.

❖ Factori economici

Macromediul economic are un impact decisiv asupra functionarii in conditii optime a companiei. Mai mult decat atat, in Europa unita situatia economica la nivel continental afecteaza direct sau indirect mediul national in care isi desfasoara activitatea companiea.

Rezultatele companiei din ultimii ani si scaderea activitatii pe principalele segmente de afaceri denota, printre alte cauze, efecte severe ale recesiunii economice prelungite cu care s-a confruntat economia si implicit companiile romanesti. Bugetele pentru servicii postale, marketing prin posta etc au suferit corectii semnificative in minus atat in mediul privat cat si entitati guvernamentale/firme de stat, ceea ce a afectat volumele procesate de CNPR si piata in ansamblu. In plus, concurenta s-a intensificat, fenomen ce a condus la presiune asupra reducerii tarifelor, cresterii calitatii si competitivitatii precum si gradului de tehnologizare in activitatea de ansamblu, aspecte care nu au favorizat operatorul national.

Re vigorarea economica ce a debutat in 2014 si este asteptata sa continue in anii urmatori va aduce oportunitati noi de afaceri pe piata serviciilor postale insa se impune din partea CNPR cresterea capacitatii de valorificare a acestor oportunitati conform evolutiei pietei si cerintelor clientilor, intr-un mod profitabil si sustenabil economic.

Ca factori economici cu impact asupra CNPR mentionam:

- (1) Accesul la credite pentru capital de lucru si costul creditului

Accesul la finantare de catre CNPR este posibil in prezent si necesar datorita deficitului de lichiditate cu care se confrunta companiea.

Administratorii isi propun mentinerea gradului de indatorare la banchi la nivele gestionabile pe toata durata mandatului si atragerea de finantare competitiva sub aspectul costurilor si conditiilor de gaj.

- (2) Salariul mediu si minim

In conditiile in care CNPR angajeaza in prezent un numar de cca. 27.500 salariati, orice corectie din punct de vedere legislativ asupra salariului minim pe economie impacteaza cheltuiala suportata de CNPR cu forta de munca. Prezentam mai jos evolutia salariului minim precum si ponderea cheltuielii cu forta de munca in total cheltuieli in CNPR, pentru reliefarea importantei sustenabilitatii si predictibilitatii acestui tip de cheltuiala.

Anul	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Castigul salarial mediu brut /luna	1.620	1.795	1.970	2.150	2.335	2.530	2.650
Castigul salarial minim brut /luna	510	600	730	860	1.030	1.190	1.325
% crestere salariu minim pe economie(y-o-y)	31%	18%	22%	18%	20%	16%	11%

Salariul minim pe economie a crescut cu 160% in perioada 2008 – 2014.

Considerand evolutia salariului mediu pe economie (in medie 2% pe an, 2008 -2014) si prognoza de crestere in medie cu 1,8 procente in fiecare an pana in 2017, se poate estima ca salariul minim pe economie va continua sa creasca in urmatorii ani.

(3) Fiscalitatea (taxe si impozite)

Perspectiva reducerii TVA de la 24% la 19% ar impacta situatia financiara a CNPR in mod pozitiv dupa cum urmeaza:

- cresterea fluxurilor de numerar prin plata unor sume mai mici la furnizori
- scaderea cheltuielilor inregistrate in baza pro-rata la TVA

Nu se anticipeaza, in perioada 2015 – 2017 modificari ale impozitului pe profit care este bugetat la nivelul de 16% si nici modificari ale contributiilor sociale.

Orice modificare a acestor factori pe perioada mandatului va conduce la corectii reflectate in Bugetul de Venituri si Cheltuieli al Companiei.

(4) Cursurile de schimb ale monedelor

Evolutia cursului de schimb impacteaza activitatea CNPR in rezultatul financiar.

Prezentam mai jos evolutia influentelor din diferențele de schimb valutar istorica pentru intervalul 2008-2014 si prognoza pentru 2015-2017.

EVOLUTIA REZULTATULUI FINANCIAR SI INFLUENTA SA ASUPRA REALIZARII REZULTATULUI BRUT - 2008 - 2017

*	Indicator	mii lei										2016	2017		
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015						
									sem I	total an					
realizari										proiect BVC					
1	Rezultat brut	4.559	-181.523	-120.996	-182.932	-52.061	-29.434	37.541	18.722	1.600	4.500	5.000			
2=4-6	Rezultat financiar	15.878	29.464	7.261	6.769	9.374	5.513	-3.073	-2.470	-2.696	-3.931	-3.351			
3=5-7	<i>profit/pierdere din diferențe de curs valutar</i>	3.048	-2.080	227	900	27	-1.504	337	-131	-1.465	-149	-313			
4	Venituri financiare, din care:	43.150	41.711	34.712	29.389	25.090	18.559	10.837	6.948	24.648	10.880	11.170			
5	<i>- ven. din diferențele favorabile de curs valutar</i>	11.552	6.399	24.667	20.144	13.909	9.217	7.449	6.343	9.935	6.895	7.082			
6	Cheltuieli financiare, din care:	27.272	12.247	27.451	22.620	15.716	13.046	13.910	9.418	27.344	14.811	14.521			
7	<i>- ch. cu diferențele nefavorabile de curs valutar</i>	8.504	8.479	24.440	19.244	13.882	10.721	7.112	6.474	11.400	7.044	7.395			

(5) Cresterea economica

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cresterea PIB % y-o-y	8.5	-7.1	-0.8	1.1	0.6	3,4	2.8	3.3	3.4	3.7	4.0

Produsul intern brut al Romaniei a suferit impactul recesiunii in anii 2009 si 2010.

Incepand din 2011 PIB a crescut constant, prognoza pentru perioada 2015-2018 depasind 3%.

Evolutia PIB are o importanta majora asupra cadrului in care se desfasoara relatiile de afaceri si asupra predictibilitatii realizarii obiectivelor de business.

Consideram ca rezultatele Companiei vor fi pozitiv influente de cresterea economica si vor asigura sustenabilitate obiectivelor de dezvoltare stabilite de companie.

❖ Factori socio-culturali

Mediul socio-cultural are un impact major asupra activitatii CNPR, derivat din urmatoarele elemente eterogene sub aspectul efectelor:

- a) Numarul mare de clienti persoane fizice din toate categoriile sociale, atat cei care accesaseaza reteaua de oficii postale cat si cei care beneficiaza de serviciile postale ale CNPR la domiciliu
- b) Paleta de produse si servicii a CNPR reflecta in prezent si in perspectiva cerintele si nevoile clientilor, nivelul de trai, capabilitatile lor de accesare a serviciilor
- c) Gradul de tehnologizare, cunoasterea si utilizarea noilor tehnologii impacteaza continutul tehnologic al serviciilor postale precum si capabilitatile si disponibilitatea clientilor de accesare a unor canale alternative de distributie
- d) Dezvoltarea apetitului pentru plati online, influentand scaderea prestatilor financiar-postale ale CNPR.
- e) Substitutia electronica in procesul de comunicare, cu impact asupra volumelor prestate de CNPR in segmentul B2B si B2C
- f) Disparitatile regionale din punctul de vedere al dezvoltarii economice si/sau PIB/locitor care impacteaza rentabilitatea activitatilor desfasurate de CNPR in functie de aria deservita
- g) Rezistenta comunitatilor locale din mediul rural la inchiderea/relocarea oficiilor postale.
- h) Nivelul de pregatire profesionala, cunostinte si abilitati ale fortele de munca disponibile pe piata si migratia fortele de munca
- i) Ritmul foarte lent al modificarilor acestor factori ceea ce poate crea CNPR ineficienta economica pe termen lung a activitatii pe anumite segmente.
- j) Mutatiile pe care dezvoltarea comertului online le-a generat in asteptarile clientilor corporate si retail privind serviciile postale.
- k) Impactul publicitatii sau al absentei acestora asupra increderii in produse, servicii, brand-uri si frecventa/usurinta schimbarii furnizorilor in toate industriile, inclusiv sectorul postal.

❖ Factori tehnologici

Tehnologia inregistreaza un ritm foarte alert de schimbare.

Din punctul de vedere al CNPR, tehnologia existenta pe piata impacteaza la urmatoarele niveluri:

- Costurile si optiunile tehnologice disponibile pentru schimbarea platformei IT&C a CNPR
- Tehnologiile utilizate pe scara larga de consumatori (pentru comunicare, informare si tranzactionare)
- Telefoanele inteligente si accesul la Internet sunt raspandite in masa, inclusiv in mediul rural, substituind serviciile de corespondenta.
- Serviciile financiare (internet banking) si de asigurari au o prezenta activa in mediul online preconizata sa creasca in viitor si sa afecteze prestatii in locatii fizice.
- Evolutia tehnologica a mijloacelor de transport (consumuri, tehnologii eco) influenteaza costurile de gestionare a unei flote auto extinse, specifica firmelor din industria logistica.
- Modalitati eficiente economic oferite de furnizori pentru conectare online a intregii retele de retail a CNPR
- Cerinte ale clientilor corporativi privind componenta tehnologica a serviciului prestat (Track&Trace, baze de date, comunicari online etc.)
- Disponibilitatea si costurile programelor de tip Enterprise Resource Planning, utile in management-ul unei companii de complexitatea si dimensiunea CNPR.
- Tehnologii de automatizare a proceselor de sortare a trimiterilor postale (tipuri de echipamente, eficienta, costuri, timp de implementare, conditii de finantare pe termen lung)
- Programe informatice specific postale pentru activitatea de ghiseu, MIS (management information systems), software pentru optimizare activitate de transport, software management flota auto etc.

Clientii corporativi ai CNPR solicita prin caietele de sarcini si cerintele operationale urmatoarele standarde tehnologice principale ce trebuie furnizate de prestator:

- servicii postale simplificate ca flux si ca documente de prezentare
- modalitati de plata moderne: internet banking, micro-payment, card bancar
- efecte postale personalizate si preplatite
- achizitia de servicii postale preplatite (gen cartela telefonica) cu discount inclus
- completarea online a documentelor necesare expedierii trimiterilor (ex. Borderou de prezentare, AWB, Confirmare de primire);
- listarea din website a documentelor aferente trimiterilor postale (ex. confirmarea de primire-cu sau fara semnatura destinatarului, motivul de return, borderouri intermedie, factura, etc.);
- incarcarea bazei de date a expeditorului cu informatiile destinatarilor intr-o aplicatie
- accesul clientului la trimiterile expediate: identificarea si vizualizarea in timp real al stadiului livrarii , respectiv a semnaturii de primire scanate a destinatarului in cazul trimiterilor cu AR sau a confirmarii de primire scanata si a motivelor trimiterilor nepredeterminate la destinatar;
- posibilitatea identificarii/cautarii, in cadrul aplicatiei a trimiterilor postale, cel putin in functie de numele destinatarului, numarul unic de identificare a plicului, de adresa destinatarului , de CNP-ul destinatarului, etc.
- posibilitatea de a genera un raport privind situatia trimiterilor expediate.(ex. Numarul de trimiteri livrate si posibilitatea vizualizarii informatiilor detaliate aferente acestora. Idem pentru fiecare status al unei trimiteri.

Administratorii au evaluat si subliniaza importanta majora a acestui factor tehnologic asupra activitatii companiei, cu impact in relatii cu clientii si in cheltuielile de IT&C ale CNPR. De asemenea reliefam importanta elaborarii si implementarii unei strategii IT&C a CNPR, incluzand o proiectie a posibilelor evolutii tehnologice pe piata care vor impacta sectorul postal si preferintele clientilor, tendinte pe care CNPR trebuie sa le anticipateze.

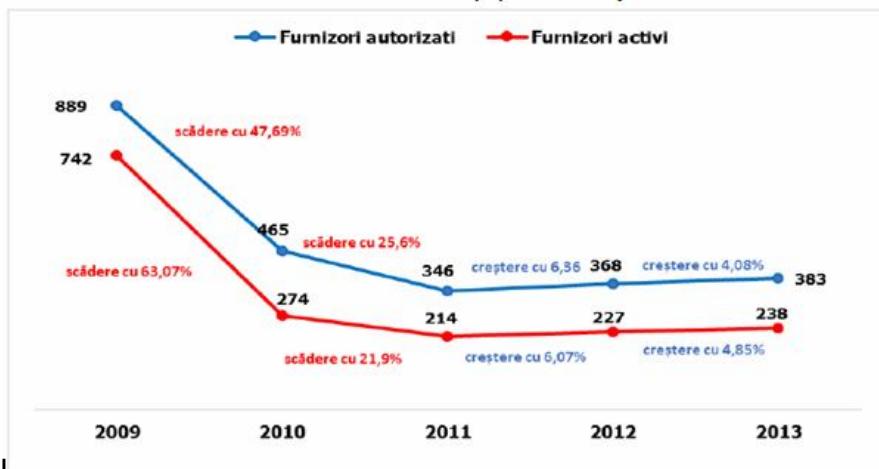
d) Mediul concurential

In intervalul 2009 – 2011 numarul de furnizori de servicii postale autorizati si respectiv activi a fost in scadere.

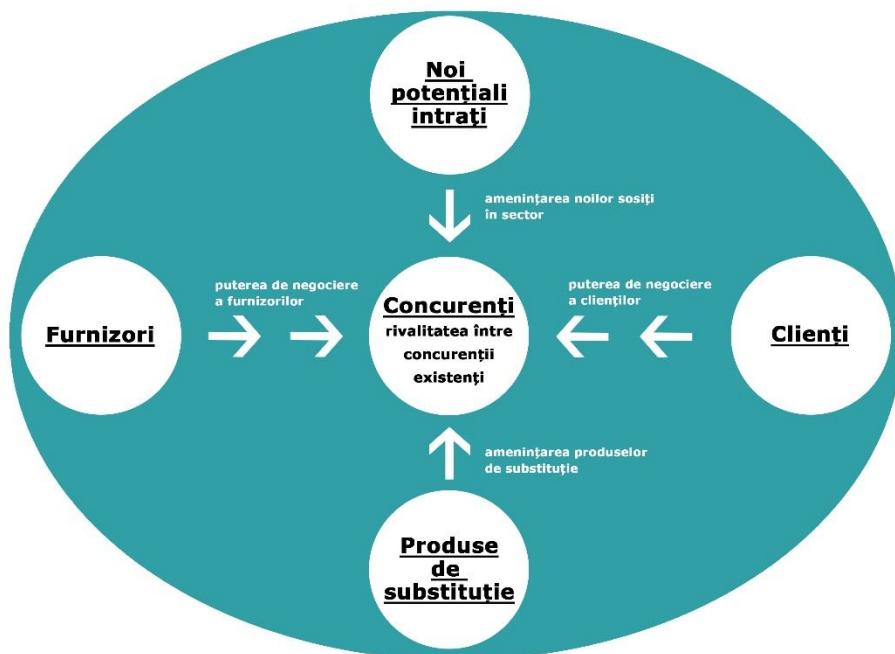
Din 2011 se constata o reluare a crestierii in ritm lent a numarului de furnizori, ceea ce indica oportunitati comerciale prezente pe piata pe acest segment precum si un cadru legislativ permisiv si incurajator pentru cresterea concurenței pe piata serviciilor postale.

Estimam ca in perspectiva anului 2020 numarul de furnizori autorizati si activi va continua sa creasca, stimulati de cadrul de reglementare incurajator, noi oportunitati de dezvoltare a pietei serviciilor postale care in prezent nu a ajuns la maturitate precum si accesul firmelor la capitalul necesar infiintarii unei afaceri de tip logistic.

Dinamica numărului de furnizori autorizați și activi în perioada 2009 – 2013



Analiza de tip Porter – analiza forțelor competitive – relevă urmatoarea situație:



1. Analiza concurenței între operatorii de pe piata serviciilor postale

Piata postală din Romania a cunoscut o intensificare a concurenței pe toate segmentele principale, unul din indicatorii modului de evoluție al sectorului postal fiind numarul furnizorilor autorizati pentru a-si desfasura activitatea pe acest segment.

2. Produse de substituție

Ca tendinta a ultimelor trei decenii se observa ca, odata cu introducerea unor noi tehnologii si servicii de comunicare, cererea pentru servicii postale clasice manifesta o pronuntata tendinta de scadere, in timp ce alte servicii, in special cele bazate pe tehnologia informatiei se diversifica si - pe de o parte - concureaza serviciile postale clasice, in timp ce - pe de

alta parte - determina modificarea acestora din punctul de vedere al calitatii si a modului de interactiune cu clientii, fapt concretizat in dezvoltarea de servicii postale informatice si intrarea pe piete adiacente.

Elaborarea de servicii noi, cu valoare adaugata, de catre operatorii postali este o reactie la amenintarea reprezentata de corespondenta electronica si de oportunitatile care rezulta din dezvoltarea permanenta a tehnologiei.

Astfel, conform raportului UPU „*Measuring postal e-services development*” (UPU, 2012)¹ exista 55 de e-servicii pe care operatorii postali le pun la dispozitia clientilor, fiecare dintre acestea incadrandu-se intr-o una din urmatoarele categorii²:

1. servicii e-postale: servicii de comunicatii oferite clientilor prin intermediul tehnologiei IT&C
2. servicii e-financiare: servicii financiare oferite de operatorii postali cu ajutorul tehnologiei IT&C
3. servicii de e-commerce: servicii care constau in cumpararea si vanzarea de bunuri sau servicii prin intermediul IT&C, si care implica livrarea acestora in forma fizica sau electronica
4. servicii de e-guvernare: servicii puse la dispozitia cetatenilor de catre guverne, si care folosesc operatorii postali ca terța parte, ce se bucura de recunoastere si siguranta la nivel national

Cele 55 de tipuri de e-servicii indentificate sunt clasificate ca fiind:

- I. dezvoltate, raspandite si de importanta strategica,
- II. de importanta strategica, dar slab dezvoltate
- III. larg raspandite, dar de importanta strategica mica

3. Puterea de negociere a clientilor

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 aprovisionare, etc.).

Concluziile analizei PORTER

Luand in considerare elementele de analiza a segmentelor de piata pe care CNPR actioneaza se impune adoptarea unor strategii diferențiate, in functie de caracteristicile fiecarui segment din categoriile Servicii postale (corespondenta, colete, express, marketing direct), servicii financiare, distributia de beneficii sociale, e-servicii.

e) Pozitia CNPR pe piata serviciilor postale

Principalele elemente care descriu pozitia CNPR pe piata serviciilor postale sunt:

- Companie in etapa de maturitate a existentei, avand un model de business neadaptat pietei in totalitate (rigiditate, inflexibilitate la cerintele clientilor si schimbarile pietei, canale de distributie eminentamente fizice) si care opereaza pe o piata in crestere si in continua transformare,
- Compania se confrunta cu pericole pe termen scurt si mediu-lung la adresa existentei sale, datorita unor factori interni si externi de influenta.
- Compania este afectata de absenta resurselor financiare acoperitoare pentru reorganizare si transformarea intr-o entitate orientata spre piata si clienti, majoritatea resurselor fiind alocate functionarii curente.
- Operaneaza in contextul a numeroase constrangeri: obligatia de furnizare a serviciului universal, politici tarifare, achizitii publice, legislatia concurentei, prevederi ale Contractului Colectiv de Munca, datorii istorice, dificultati de lichiditate, structura rigida a cifrei de afaceri

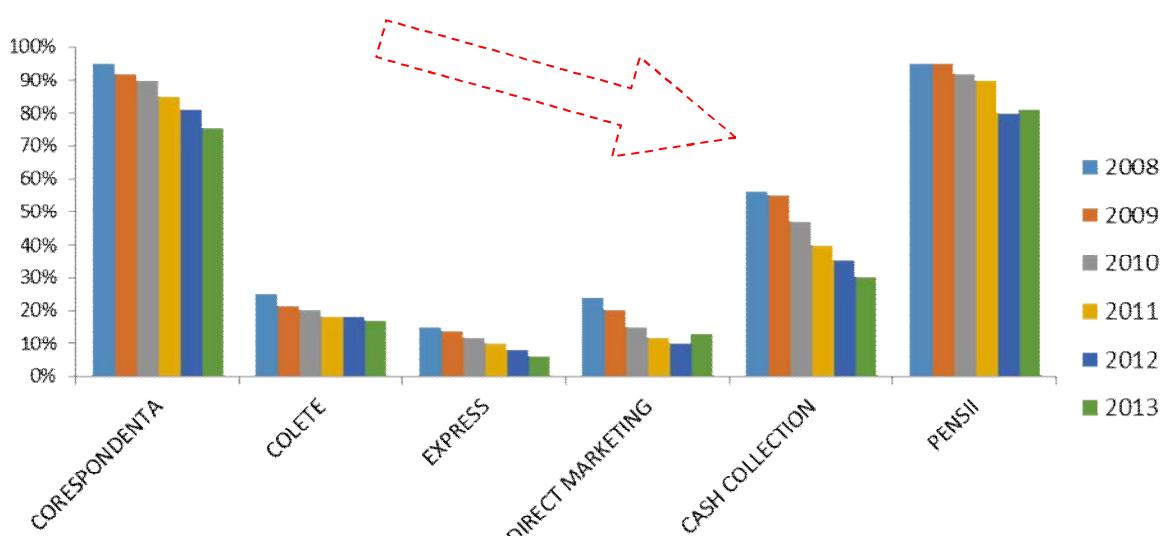
Ca tendinta a ultimilor ani se observa ca, odata cu introducerea unor noi tehnologii si metode de comunicare, cererea pentru servicii postale clasice manifesta o pronuntata tendinta de scadere, in timp ce alte servicii, in special cele bazate pe tehnologii online sau mobile se diversifica si pe de o parte concureaza serviciile postale clasice, iar pe de alta parte determina modificarea acestora din punctul de vedere al calitatii serviciului si a modului de interactiune cu clientii.

Corespondenta pe suport fizic este insotita din ce in ce mai mult de mijloace de comunicare prin canale multiple si de solutii adaptate in functie de clientul final. Unii operatori postali merg chiar mai departe cu oferta de servicii si intra pe piete adiacente si secundare, dezvoltand aplicatii informatice pentru clientii lor sau rezolvand probleme logistice sau financiare.

Pe categorii de servicii, cota de piata a CNPR, se prezinta astfel:

Categorii servicii	Posta Romana					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CORESPONDENTA	95%	92%	90%	85%	81%	75%
COLETE	25%	21%	20%	18%	18%	17%
EXPRESS	15%	14%	12%	10%	8%	6%
DIRECT MARKETING	24%	20%	15%	12%	10%	13%
CASH COLLECTION	56%	55%	47%	40%	35%	30%
PENSII	95%	95%	92%	90%	80%	81%

Din graficul de mai jos, se observa tendinta evidenta de scadere a cotei de piata a CNPR in intervalul 2008-2013 pe toate categoriile de servicii postale analizate:



Sursa: Raport ANCOM statistici postale 2013

Analizand segmentele de piata pe care Posta Romana opereaza, se desprind urmatoarele:

- Piata serviciilor postale de **corespondenta** reprezinta segmentul cel mai atractiv pentru concurenți, motivat de eliminarea barierelor legale, odata cu liberalizarea pietei postale (2013). Accesul pe aceasta piata este facilitat

si de experienta anilor trecuti, cand competitorii au reusit sa dezvolte un portofoliu important de clienti pe acest segment.

- Piata serviciilor de **mesagerie expres**, reprezinta, alaturi de piata de **marketing direct**, piete cu dezvoltare pozitiva si perspective de crestere, pe care insa CNPR detine cote de piata cu mult sub nivelul potentialului sau. Jucatorii care domina piata de servicii expres au in prezent o retea extinsa si un portofoliu de servicii cu valoare adaugata bine dezvoltat. In prezent cele mai importante puncte tari ale CNPR in competitia pentru clientii de servicii expres la nivel national si international sunt reteaua de distributie si tarifele sub nivelul mediu practicat pe piata. Luand in considerare pozitionarea ofertei Postei Romane, relansarea CNPR pe piata expres trebuie sa aiba in vedere masuri ce vizeaza reducerea timpilor de livrare, introducerea ca standard a livrarii door-to-door, oferte de servicii cu valoare adaugata – avizare SMS, livrare la punct fix, verificare continut, precum si cele de urmarire online a trimiterii (track & trace).
- Expansiunea rapida a retailului modern, campaniile de marketing si comunicare al sectorului de afaceri au adus piata de **marketing direct** pe o traiectorie ascendentă. Cu toate acestea, cu o medie de 13 trimiteri/cap de locuitor in acest segment, piata are inca un mare potential de crestere. Din cauza unor neajunsuri - absenta bazelor de date cu adrese, numarul mare de locuitori din zonele rurale, mai putin atractive pentru retaileri, lipsa logisticii necesare manipularii si distribuirii trimiterilor din categoria cataloagelor (trimiteri care domina piata de marketing direct), lipsa rapoartelor de livrare, precum si a numarului mare de reclamatii privind calitatea serviciilor prestate, CNPR nu a reusit sa exploateze evolutia pozitiva a pietei, pierzand in continuare cote importante de piata.
- **Serviciile de transfer de bani** oferite de CNPR includ atat produse proprii (mandate postale standard, electronice si on-line) utilizate pentru transferul de bani pe teritoriul national, cat si servicii realizate de terte parti (Western Union) pentru transferuri internationale. Concurenta directa pentru distributia de astfel de servicii este reprezentata de retelele bancare de retail. Principala provocare in cazul serviciilor financiare este abordarea pietei din zonele slab bancarizate (zona rurala si urbanul mic) si deschiderea de noi linii de business pentru distributia serviciilor bancare si de asigurari.
- Servicii de **incasare plati si cash collection**- reteaua extinsa de subunitati postale face ca CNPR sa fie un partener interesant pentru companiile care au nevoie de o prezenta la nivel national pentru incasarea de plati. Serviciile financiare reprezentate de grupa cash collection (diverse incasari facturi, rate credite, taxe, impozite, amenzi, etc) concureaza cu succes cu cele ale bancilor, precum si cu metodele alternative de plata dezvoltate in ultima perioada (PAY POINT, internet banking etc). Totusi concurrenta este din ce in ce mai prezenta - unitati proprii ale furnizorilor de utilitati, institutii bancare in zonele urbane si automate de plati in zona rurala, cu nivele de comisioane extrem de reduse, timpi de decontare mici si cheltuieli cu reteaua evasiexistente. Acest fenomen al substitutiei electronice afecteaza in mod evident segmentul serviciilor financiare. Substitutia cu alte modalitati de plata - internet banking, ATM-uri, debit direct si plati on-line, mult mai convenabile pentru client si mult mai eficiente din punct de vedere al costurilor pentru companii sunt o alternativa la serviciile financiar-postale clasice.
- Parteneriatul dintre CNPR si autoritatile publice pentru **distributia de beneficii sociale** dateaza dinainte de 1989. Astfel, Posta Romana este mandatata sa realizeze - pe baza conventiilor cu autoritatile publice (Casa Nationala de Pensii si alte Drepturi de Asigurari Sociale, diverse alte Ministere) - distributia de pensii, inclusiv drepturi sociale speciale pentru diverse categorii de destinatari, alocatii pentru copii scolari si prescolari, precum si ajutorul de somaj. Pe acest segment CNPR detine o pozitie importanta (81% cota de piata), principalii competitori fiind institutiile bancare care desfasoara politici agresive de atragere a destinatarilor de beneficii sociale prin diverse tehnici de marketing.

Ca o concluzie, putem aprecia ca exista un mediu puternic concurrential, dar CNPR are inca multe avantaje care pot fi folosite pentru a imbunatati pozitia sa pe piata.

3.3. Analiza SWOT a CNPR

Punete tari	Punete slabe
<ul style="list-style-type: none"> • Recunoasterea si increderea in marca • Retea intinsa de retail si logistica • Baza extinsa de client retail • Furnizor preferat al platilor sociale • Acces facil la clienti • Lider de piata pe anumite segmente • Gama extinsa de servicii 	<ul style="list-style-type: none"> • Absenta unui system integrat si a echipamentelor si serviciilor IT&C • Situatie financiara dificila (deficit lichiditate, nivel indatorare) • Costuri ridicate cu personalul in total costuri • Sortare manuala a trimiterilor postale • Nivele scazute de livrare la domiciliu si track&trace • Politica tarifara nealiniata pietei • Restrictii de reglementare (politica tarifara, achizitii publice)

Oportunitati	Pericole
<ul style="list-style-type: none"> • Potentialul in crestere al comunicatiilor digitale, ecommerce, posta express, servicii financiare, bancare si de asigurari • Compensarea costului net al furnizarii serviciului universal • Contracte national strategice 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurinta puternica • Presiune pentru acceptarea unor comisioane in scadere pentru distributia de plati sociale si cash collection • Accelerarea substitutiei electronice a postei de scrisori • Deteriorarea situatiei lichiditatii • Deprecierea imaginii in absenta implementarii investitiilor

3.4. Concluzii ale Analizei Strategice

Piata postala din Romania va continua sa creasca si sa sufera transformari majore. Din punctul de vedere al operatorilor, CNPR va continua sa fie impactata economic de necesarul major de resurse alocate indeplinirii pana in 2018 a obligatiilor aferente serviciului universal, in timp ce operatorii particulari vor continua sa beneficieze de libertate in a opera in zone dens populate unde randamentul resurselor alocate este superior.

Estimam ca piata va evidenta cresteri accelerate ale volumelor de colete si express, insotite de o presiune in crestere pe reducerea tarifelor, atat pe segmentul national cat si transfrontalier.

Potentialul pietei postale din Romania in perspectiva anului 2020						
Anul	Valoarea pietei postale totale in Romania - EUR	Valoarea serviciilor postale Eur/capita	Numar locuitori	Numar mediu trimiteri postale per locuitor	Numar total de trimiteri postale pe piata	Valoare medie a tarifului unei trimiteri postale Eur/piece of mail
2013	513.475.630	25	20.363.636	27	564.258.934	0,91
2020-2022	1.350.000.000	71	19.000.000	47	900.000.000	1,5

Estimam ca piata de servicii postale in Romania poate atinge peste 1 miliard eur in perspectiva anilor 2020-2022, sustinuta de urmatoarele elemente:

- a. Cresterea numarului mediu de trimiteri pe cap de locuitori de la cca. 27 in 2013 (unul din cele mai mici nivele din Europa) la cca. 47 trimiteri, prin cresterea numarului de trimiteri din categoria colete, express si marketing direct
- b. Cresterea valorii medii a tarifului unei trimiteri postale, sub influenta cresterii ponderii trimiteler cu valoare adaugata in total trimiteri (recomandate, express, ramburs etc.)
- c. Dezvoltarea economica ce va impacta serviciile logistice ale CNPR (dezvoltarea comertului online, cresterea nivelului de trai etc.)
- d. Dezvoltarea serviciilor financiare, de plata online, ce vor incuraja consumul si livrarea de catre operatorii postali pe fondul unei rate superioare de penetrare a Internet-ului si computer literacy
- e. Cresterea puterii de cumparare a populatiei
- f. Dezvoltarea postei internationale datorita incurajarii comertului transfrontalier
- g. Dezvoltarea marketing-ului direct adresat si neadresat pe fondul revigorarii bugetelor de marketing ale companiilor dupa recesiune

4. Strategia de administrare a CNPR

4.1. Misiunea, viziunea si valorile CNPR

Viziunea CNPR este de a participa activ la tranzitia societatii romanesti spre societatea bazata pe cunostinte si pe progres tehnologic in sectorul comunicatiilor si de a sprijini coeziunea sociala si teritoriala in Romania.

Misiunea CNPR este de a ramane furnizorul preferat si lider pe piata liberalizata a serviciilor postale din Romania in conditii de profitabilitate.

Valorile CNPR sunt:

Valori fundamentale:

- Incredere
- Traditie
- Siguranta
- Performanta

Valori de reprezentare:

- Acoperire nationala
- Diversitatea serviciilor
- Marca

4.2. Obiective fundamentale pe linia administrarii CNPR

In conceperea obiectivelor fundamentale vizante de administratorii CNPR, s-au avut in vedere interesele actionarilor si ale celorlalte persoane interesate din mediul intern si extern (salariati, parteneri sociali, clienti, autoritati) precum si elementele principale a caror functionare optima conduce nemijlocit la succesul CNPR pe piata.

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

- i) **Realizarea de profit anual cel putin la nivelele prevazute in Bugetul de Venituri si Cheltuieli al CNPR.**
- ii) **Modernizarea informatica, informationala si organizatorica a CNPR.**
- iii) **Consolidarea functiunii comerciale si orientarea activitatii comerciale a CNPR catre piata si clienti.**
- iv) **Promovarea initiativelor de imbunatatire a cadrului legislativ aferent serviciilor postale.**
- v) **Cresterea satisfactiei clientilor**
- vi) **Modernizarea imaginii CNPR si a perceptiei asupra serviciilor sale**
- vii) **Diversificarea gamei de servicii si intrarea pe noi piete (financiar-bancare, curierat rapid etc.)**
- viii) **Dezvoltarea resursei umane catre o productivitate superioara si a functiunii aferente**
- ix) **Asigurarea dezvoltarii durabile a companiei, prin reducerea impactului activitatii logistice asupra mediului inconjurator.**

4.3. Optiuni strategice pentru realizarea obiectivelor fundamentale in administrarea CNPR

Exista o serie de procese critice care determina realizarea obiectivelor fundamentale, avand implicatii monetare si/sau non-monetare:

- Controlul strict al costurilor si realizarea veniturilor proгnozate
- Diversificarea gamei de servicii prin intrarea pe noi piete prin intermediul parteneriatelor (servicii financiar-bancare)
- Extinderea gamei de servicii competitive in sectorul curieratului rapid si incheierea de parteneriate strategice cu marii e-retaileri din Romania.
- Atragerea surselor de finantare necesare pentru investitii (ex. Atragerea de finantare pe termen lung, listare la Bursa)
- Crearea unei functiuni dedicate masurarii satisfactiei clientilor si initierii de masuri si actiuni proactive in acest domeniu.
- Automatizarea proceselor operationale
- Dezvoltarea flotei auto
- Noi aplicatii informaticce pentru sectorul postal
- Implementarea unei noi platforme IT&C
- Optimizarea operationala (infrastructura, rute transport etc.)
- Instruirea si dezvoltarea personalului pentru performante superioare
- Eficientizare operationalala (front si back office)
- Implementarea unui mediu inovativ, orientat spre eficienta continua
- Simplificarea procesului decizional
- Dezvoltarea adaptabilitatii la schimbarile pietei si cerintele clientilor precum si la aparitia noilor tehnologii.
- Constituirea si mentinerea unei echipe eficace dedicate conducerii proceselor de transformare
- Mentinerea unei colaborari si comunicari optime cu Partenerii Sociali pentru bunul mers al CNPR

Planul de Management este chemat sa operationalizeze aceste optiuni si proiecte strategice pentru realizarea obiectivelor fundamentale pe linia administrarii CNPR in perioada 2015-2019, prin elaborarea si ducerea la indeplinire de Programe, Proiecte si Planuri de Actiune specifice.

4.4. Resurse necesare implementarii obiectivelor fundamentale:

Resurse investitionale

In vederea implementarii obiectivelor fundamentale mentionate si din analiza diagnostic prezentata, estimam necesare urmatoarele investitii si dotari principale pe termen scurt-mediu:

Nr	Necesar investitii/cheltuieli 2015 - 2019
1	Reamenajarea locatiilor din reteaua de retail
2	Dotarea cu echipamente de automatizare/tehnologizare in front si back office
3	Upgrade IT&C
4	Dezvoltare flota auto
5	Instruirea personalului

Nr	Necesar investitii/cheltuieli 2015 - 2019
6	Intensificarea activitatii de Marketing&promovare

Resurse umane

Pentru realizarea cifrei de afaceri a CNPR, respectarea obligatiilor legale ce deriva din cadrul de reglementare a serviciilor postale si cu precadere serviciul postal universal precum si satisfacerea cerintelor clientilor si modernizarea prestatilor, consideram optim un numar de cca. 25.000 – 27.000 salariati.

Acet numar poate suferi modificari ca urmare a actiunii unor factori de influenta, cum ar fi:

- Rezultatele anuale ale activitatii de normare a muncii
- Dezvoltarea programelor informative care pot inlocui anumite activitati prestate cu forta de munca
- Dezvoltarea de noi parteneriate comerciale si noi oportunitati de afaceri
- Continuitatea contractelor pentru distributia drepturilor sociale.
- Implementarea de tehnologii noi de automatizare si desfasurare a activitatii.
- Continutul si cerintele operationale ale contractelor castigate de CNPR in calitate de prestator.

Resurse de know how/informationale

Resursele de know how/informationale includ toate normele, procedurile, regulamentele si descrierile de procese elaborate in CNPR si pe baza carora se desfasoara activitatea in companie.

Aceste resurse necesita permanenta optimizare intrucat ele se reflecta in modul in care Compania asigura un cadru unitar de tratare a problematicii operationale si a proceselor in activitatile sale curente.

Resurse materiale

Resursele materiale contin intreaga baza materiala a CNPR dedicata desfasurarii activitatii curente a companiei la nivel national si a caror asigurare are un caracter strategic pentru continuitatea activitatii atat in relatia directa cu clientii cat si la nivelul aparatului logistic in functiune al CNPR.

Din punct de vedere al asigurarii resurselor materiale, accentul va fi pus pe asigurarea ritmica a resurselor necesare continuitatii activitatii si pe optimizarea consumurilor si a costurilor aferente.

4.5. Termene

Planul de actiune strategica pe linia administrarii CNPR este estimat sa acopere intreaga perioada de mandat si este transpus in termene proiectate in tabelul urmator:

Actiuni/Masuri ce trebuie intreprinse	Rezultate asteptate	Perioada/termen de implementare	Responsabili (principalele structuri)
O noua organizare a CNPR	<ul style="list-style-type: none"> - Orientarea companiei spre satisfacerea obiectivelor comerciale - Cresterea flexibilitatii, transparentei si responsabilitatii in activitate si alocarea de resurse 	2016-2017	Director General Directia Resurse Umane

Actiuni/Masuri ce trebuie intreprinse	Rezultate asteptate	Perioada/termen de implementare	Responsabili (principalele structuri)
Consolidarea functiunii comerciale	<ul style="list-style-type: none"> - Cresterea cifrei de afaceri si a cotei de piata - Diversificarea segmentelor de activitate - Promovarea serviciilor CNPR si imbunatatirea imaginii - Orientarea portofoliului de servicii catre piata si clienti - Alocarea eficienta a resurselor CNPR prioritari catre zonele generatoare de venituri. 	2016	Directia comerciala
Derularea principalelor achizitii necesare proceselor comerciale	<ul style="list-style-type: none"> - Menținerea clientilor si cifrei de afaceri - Alinierea ofertei CNPR la cerintele tehnologice ale clientilor - Competitivitate si avantaj concurential - Aderare la programe si proiecte comerciale transfrontaliere 	2016-2017	Directia Logistica Directia Economica
Implementarea infrastructurii IT&C	<ul style="list-style-type: none"> - Continuitatea activitatii - Eficientizarea proceselor interne - Modernizarea echipamentelor - Imbunatatirea sistemului informatic si informational - Optimizarea cheltuielilor IT&C 	2016-2017	Directia IT&C
Management-ul principalelor riscuri ale CNPR	<ul style="list-style-type: none"> - Identificarea de solutii pentru evitarea impactului major - Planificare pe termen mediu-lung pentru asigurarea dezvoltarii CNPR. - Elaborarea de strategii alternative. 	2016-2017	Director General Directia Economica Directia Juridica
Optimizare operationala	<ul style="list-style-type: none"> - Eficientizarea alocarii de resurse pentru realizarea activitatilor operationale - Imbunatatirea calitatii serviciilor in reteaua de retail - Eficientizarea pozitionarii comerciale a retelei de retail - Amenajari, dotari, modernizari ale retelei de retail - Automatizarea proceselor tehnologice 	2016-2019	Directia Operationala
Modernizarea imaginii CNPR	<ul style="list-style-type: none"> - Cresterea numarului de clienti - Atragerea de noi oportunitati de afaceri - Promovarea portofoliului propriu de produse - Cresterea veniturilor 	2016-2019	Director General Directia Operationala Directia Comerciala Directia Retea
Capitalizarea CNPR	<ul style="list-style-type: none"> - Atragerea de fonduri pe termen lung la cost competitiv in vederea realizarii investitiilor necesare 	2016-2017	Director General
O noua strategie pentru dezvoltarea resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> - Cresterea productivitatii muncii - Alocarea optima a resursei umane - Optimizarea costurilor cu resursa humana - Cresterea calitatii serviciului in reteaua de retail - Cresterea responsabilitatii resursei umane in realizarea obiectivelor CNPR. 	2016-2017	Director General Directia Resurse Umane

Planul de Management este asteptat sa particularizeze aceste termene pentru lansarea si implementarea initiativelor strategice.

4.6. Avantaj competitiv

Compania concurează și se diferențiază pe piața serviciilor postale prin gama sa de produse și servicii având următoarele avantaje competitive:

- Compania detine echivalentul a aproximativ 80% din totalul subunitatilor postale având o retea logistică și de distributie extinsă la nivel national, oferind clientilor acces și la servicii non-postale în condiții de proximitate și accesibilitate;
- oferă diversificată de produse și servicii care generează venituri importante și pe baza serviciilor pe baza de convenții, cum ar fi servicii de distribuire a drepturilor sociale;
- liderul de piată în termeni de volum, generând economii de scară, ceea ce îi permite practicarea unor tarife competitive;
- popularitatea mărcii (brandului), cunoștințele bine dezvoltate despre piată
- o gama extinsă de clienti corporativi

Pe baza realizarii obiectivelor fundamentale mentionate, consideram ca CNPR va dezvolta următoarele elemente de avantaj competitiv pe piata dinamica a serviciilor postale in perspectiva perioadei 2015-2019:

- Dezvoltarea portofoliului de clienti pe baze durabile
- Valorificarea superioara a tuturor punctelor de contact cu clientii ca si oportunitati de marketing si promovare
- Mantinerea proximitatii si convenientei accesarii serviciilor sale la nivel national
- Tarife accesibile tuturor categoriilor de clienti in intreaga gama a portofoliului
- One stop shop pentru majoritatea clientilor retail la nivel national

5. Guvernanta corporativa

Administrarea CNPR va avea loc cu respectarea prevederilor OUG 109/2011.

Administratorii vor indeplini toate actele necesare si utile pentru realizarea obiectului de activitate al CNPR si isi vor indeplini mandatul cu prudenta si diligenta unor buni administratori. In cadrul Consiliului de Administratie vor fi constituite minim doua comitete: Comitetul de Audit si Comitetul de Nominalizare si Remunerare.

Conducerea executiva a CNPR va fi asigurata de dl. Alexandru Petrescu, numit in aceasta functie prin Hotararea Consiliului de Administratie nr. 204 din data de 15 iulie, 2015.

Pentru desfasurarea activitatii lor, administratorii vor putea apela pe perioada mandatului de administrare la resurse externe de management, in speta la consultanti si la avocati care sa sprijine procesul de administrare. Atragerea acestor resurse va avea in vedere respectarea tuturor procedurilor legale aplicabile precum si obtinerea de maximum de eficienta din contractarea acestor servicii.

Planul de administrare va fi monitorizat conform prevederilor din OUG 109/2011 cu modificarile si completarile ulterioare.

Consiliul de Administratie va elabora si prezinta toate informatiile obligatorii si solicitate si va aduce la cunostinta actionarilor informatii periodice cu privire la:

- Progresele in implementarea planului de administrare
- Realizarea unor obiective strategice suplimentare/adiacente;
- Modificari majore ale factorilor de influenta a realizarii obiectivelor, motivele modificarilor si eventuale masuri initiate;
- Modul in care sunt atinse obiectivele si criteriile de performanta stabilite in planul de administrare.

In anii 2014-2015, au fost acordate CNPR o serie de premii si recunoasteri pentru imbunatatirea activitatii si a actului managerial precum si cresterea performantei companiei, dupa cum urmeaza:

- Diploma de Excelenta acordata C.N. Posta Romana pentru realizari semnificative in dezvoltarea domeniului telecom si a societatii informationale din Romania, Aprilie, 2015.
- Best CEO for Turnaround Performance (Revista Comunicatii Mobile, 2014)
- Quality of Service Award for ROMANIA (Universal Postal Union, 2014)
- Lider de succes (Galele de Excelenta in Industria Romaneasca, 2014)
- Premiul pentru dezvoltarea relatiilor financiare internationale (Gala Premiilor e-Finance, FinMedia, 2015)
- Cea mai buna redresare a unei companii – Posta Romana (Galele de Excelenta in Industria Romaneasca, 2014)
- Diplome acordate de forurile de conducere ale organismelor sindicale pentru colaborare, parteneriat social activ si promovarea activitatilor comune in interesul salariatilor din sectorul comunicatii (2013-2014)
- Nominalizare Best Turnaround 2014 – Posta Romana (Business Review Awards, Business Review Magazin)

Aceste recunoasteri contribuie la imbunatatirea imaginii de piata a companiei si la satisfactia tuturor persoanelor interesate in buna functionare si cresterea performantelor CNPR.

6. Obiective de performanta aferente mandatului

6.1. Lista Obiectivelor de Performanta

Obiectivele de performanta ale mandatului sunt:

1. Realizarea de profit cel putin la nivelul tintelor continue in Bugetul de Venituri si Cheltuieli al CNPR pentru fiecare an complet al perioadei de administrare, incepand cu 2015.
2. Mentinerea companiei pe profit operational
3. Achitzionarea si implementarea unei noi platforme IT&C (hardware, software, comunicatii)
4. Adaptarea structurii organizatorice a CNPR in perioada 2016-2017 conform stadiului de dezvoltare a serviciilor desfasurate
5. Cresterea cotei de piata pe segmentul coletarie si express cu minim 100% in anul 2019 comparativ cu 2015
6. Implementarea de proiecte pentru diversificarea gamei de servicii prestate de CNPR
 - i) servicii bancare implementate la nivelul a 1.500 unitati din reteaua de retail a CNPR (*conditionat de acordul cu un partener bancar*) pe perioada mandatului
 - ii) Intermedierea de asigurari in reteaua CNPR prin Posta Romana Broker de Asigurare prin atingerea unui numar de 1.500 locatii de prezenta si 4.000 colaboratori din reteaua CNPR agenti de intermediere pe durata mandatului
7. Implementarea unei noi strategii si plan de instruire si dezvoltare a resursei umane orientat spre cresterea performantei.
8. Respectarea graficului de plati de esalonare pe durata existentei Deciziei ANAF de esalonare a datorilor restante.
9. Reducerea creantelor si datorilor totale (conform Memorandum cu Fondul Monetar International)
10. Monitorizarea portofoliului de litigii al CNPR, in mod deosebit litigile noi care necesita provizioane.

6.2. Factori critici de succes in atingerea Obiectivelor de Performanta

Indicatorii de performanta mentionati se pot realiza doar in situatia in care au loc masuri eficiente si necesare in transformarea companiei. Acesti factori principali identificati de administratori sunt:

- i. Mentinerea companiei pe profit, prin control strict al cheltuielilor si stimularea performantelor de vanzari
- ii. Identificarea surselor de finantare pe termen mediu-lung pentru realizarea investitiilor absolut necesare
- iii. O noua organizare a CNPR care sa reflecte evolutia sectorului si sa asigure alocarea resurselor acolo unde genereaza cel mai mare randament
- iv. Politici comerciale (marketing, vanzari, tarife, portofoliu de produse si servicii, parteneriate de afaceri, canale de distributie) adaptate cerintelor pietei si clientilor
- v. Achitzionarea si implementarea sistemelor informatici si informationale necesare functionarii companiei si sprijinirii cerintelor sectorului comercial.
- vi. Cresterea accelerata a gradului de inovatie si componenta tehnologica in serviciile furnizate clientilor consumatori si corporativi, corelat cu diversificarea canalelor de distributie
- vii. Atragerea/orientarea resurselor materiale si umane catre domeniile de crestere ale sectorului (coletarie, trimiteri express, servicii financiare, marketing direct)
- viii. Diversificarea liniilor de business
- ix. Asigurarea predictibilitatii si calitatii operationale.

- x. Cresterea randamentului resurselor alocate
- xi. Mantinerea si cresterea atractivitatii retelei de retail
- xii. Sprijinirea puternica a functiunii comerciale de catre toate sectoarele din CNPR.

7. Management-ul riscurilor pe linia implementarii strategiei de administrare a CNPR

7.1. Principalele riscuri

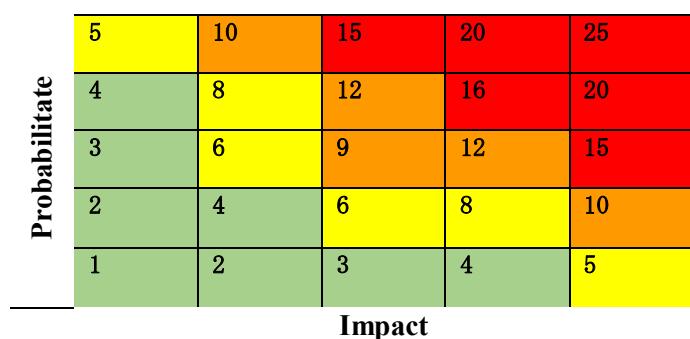
a) Risuri interne

- Situatia lichiditatii
- Deprecierea imaginii in randul publicului si clientilor
- Absenta resurselor financiare pentru realizarea investitiilor necesare
- Pierderea oportunitatilor comerciale datorita politicii tarifare sau neindeplinirii cerintelor tehnice ale clientilor privind prestarea serviciilor postale

b) Risuri externe

- Politica bugetara a Guvernului privind comisionul pentru distributia drepturilor sociale, ca factor major de determinare a sustenabilitatii cifrei de afaceri
- Mediul legal si de reglementare
- Impactul economic al sentinelor judecatoresti pentru litigiile in curs

7.2. Matricea riscurilor



Nivel tolerare risc		Necesitatea masurilor
1-4	Ric neglijabil	Nu necesita masuri de prevenire si control
5-8	Risc mic/ tolerabilitate ridicata	Necesita masuri de control pe termen mediu-lung
9-12	Risc mediu/tolerabilitate scazuta	Necesita masuri de control pe termen scurt
15-25	Risc mare/foarte mare/ Intolerabil	Necesita obligatoriu masuri de control

Risc	Probabilitate	Impact	Coeficient	Strategie	Remedii/observatii
Denumire	Min 1 max. 5	Min. 1 max. 5	Probabilitate * Impact	Evitare/ Reducere impact / Acceptare	
Continuarea declinului in cifra de afaceri si cote de piata pe obiectul principal de activitate	4	5	20	Evitare	<ul style="list-style-type: none"> - Realizarea achizitiilor si investitiilor necesare - Cresterea capabilitatilor fortele de vanzari - Dezvoltarea de noi linii de business pentru compensarea declinului.
Esuarea capitalizarii CNPR prin actuala metoda (privatizare prin majorare capital)	5	5	25	Reducere impact	<ul style="list-style-type: none"> - Identificarea altor solutii de finantare pe termen lung a nevoilor investitionale - Atragerea de know how prin consultanta sau alte metode
Refuzul compensarii costului net al furnizarii serviciului universal (la cotele estimate)	4	4	16	Evitare	<ul style="list-style-type: none"> - Continuarea demersurilor in relatia cu ANCOM pentru compensarea costului net reprezentand povara injusta a furnizarii serviciului universal - Atragerea de consultanta specializata pe problema costurilor
Modificari ale legislatiei generale sau de sector in detrimentul CNPR	2	4	8	Acceptare	<ul style="list-style-type: none"> - Identificarea de masuri compensatorii.
Amenzi, penalitati, sentinte judecatoresti ce implica iesire neplanificata de resurse financiare semnificative	2	5	10	Acceptare	<ul style="list-style-type: none"> - Identificarea de solutii compensatorii pentru reducerea la maxim posibil a impactului economic al iesirii neplanificate de resurse semnificative.
Rezistenta la schimbare in randul personalului CNPR	2	2	4	Evitare	<ul style="list-style-type: none"> - Imbunatatirea procesului de comunicare interna. - Intensificarea procesului de instruire - Motivarea personalului pentru adoptia procesului de transformare organizatorica
Esec/intarzieri in implementarea noului sistem informatic si informational	2	5	10	Evitare	<ul style="list-style-type: none"> - Controlul strict al procesului de achizitii - Management eficient al implementarii
Misari sociale de ampoare	1	5	5	Evitare	-
Deteriorarea situatiei lichiditatii	3	5	15	Evitare	<ul style="list-style-type: none"> - Cresterea veniturilor - Mantinerea disciplinei financiare - Ritm sustinut de colectare
Esec in implementarea proiectelor si programelor inovative comercial	2	4	8	Evitare	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilitate si participare maxima din partea tuturor factorilor de decizie - Sprijin si indrumare ferma din partea management-ului - Proactivitate si flexibilitate in implementarea de noi procese si proceduri

Risc	Probabilitate	Impact	Coeficient	Strategie	Remedii/observatii
Blocaje in activitatea de achizitii si aprovizionare	2	3	6	Evitare	<ul style="list-style-type: none"> - Planificare adevarata a procedurilor - Asigurarea ritmicitatii aprovizionarii
Accelerarea substitutiei electronice a comunicatiilor postale	3	4	12	Acceptare	<ul style="list-style-type: none"> - Procesul este anticipat si ireversibil. Compensarea va veni din dezvoltarea de noi linii de business si valorificarea superioara a oportunitatilor comerciale din domeniile de crestere ale obiectului principal de activitate.
Incapacitate de plata a creditelor sau ratelor reesalonarii ANAF	3	5	15	Evitare	<ul style="list-style-type: none"> - Impact semnificativ asupra functionarii companiei, prin executarea garantiilor sau solicitarea rambursarii anticipate a creditelor. Situatii vor fi in mod obligatoriu evitate prin management-ul strict al serviciului datoriei.
Ridicarea neanuntata a echipamentelor HP din CNPR	4	5	20	Evitare	<ul style="list-style-type: none"> - Riscul asupra activitatii CNPR este critic in situatia indisponibilizarii echipamentelor anterior achizitionarii de catre CNPR a echipamentelor proprii (2016)
Deteriorarea situatiei economice de ansamblu	1	4	4	Acceptare	<ul style="list-style-type: none"> - In situatia deteriorarii semnificative a indicatorilor economici nationali, CNPR va trebui sa identifice masuri si remedii in functie de situatie.
Amenzi pentru absenta sistemelor de paza si protectie	3	2	6	Acceptare	<ul style="list-style-type: none"> - Sumele nu sunt majore dar au frecventa ridicata iar remedierea problemei este de durata si foarte costisitoare pentru CNPR.
Cresterea impactului activitatii asupra mediului inconjurator	2	2	4	Evitare	<ul style="list-style-type: none"> - Un control strict al tuturor elementelor din activitatea logistica ce impacteaza mediul inconjurator.

Rezultatul aplicarii matricei riscurilor asupra CNPR

Misuri sociale de amprentă	Eșec/intarzieri în implementarea noului sistem informatic și informational	Deteriorarea situației lichidității	Continuarea declinului cifrei de afaceri	Eșuarea capitalizării CNPR prin actuala metodă (privatizare prin majorare capital)
Rezistența la schimbările în randul personalului CNPR	Eșec în implementarea proiectelor inovative comerciale	Accelerarea substituției electronice a comunicatiilor postale	Refuzul compensării costului net al furnizării serviciului universal	Riscul ridicării neanunțate a echipamentelor HP din CNPR
3	Blocaje în activitatea de achiziții și aprovizionare	9	12	Riscul de incapacitate de plată a creditelor sau ratelor reesalonării ANAF
2	Crescerea impactului activitatii asupra mediului inconjurator	Amenzi pentru absența sistemelor de paza și protecție	Modificări ale legislației generale sau de sector în detrimentul CNPR	Amenzi, penalități, sentințe judecătoare care implică ieșire neplanificată de resurse financiare semnificative
1	2	3	Deteriorarea situației economice de ansamblu	5

Prezentul Plan de Administrare conține inițiativele, măsurile și obiectivele necesare pentru reducerea impactului și/sau eliminarea riscurilor potențiale la adresa funcționarii companiei.

8. Concluziile Planului de Administrare 2015 – 2019 al C.N. Posta Romana S.A.

C.N. Posta Romana S.A. este o companie cu un potential major de piata insa care sufera in continuare efectele unei deteriorari prelungite a situatiei economice din perioada de recesiune si nu dispune de mijloacele suficiente care sa-i permita realizarea obiectivelor de dezvoltare si atingerea potentialului real pe piata.

Absenta oricaror investitii semnificative si deconectarea de la tendintele pietei care au caracterizat evolutia din ultimii ani au adus Compania intr-o pozitie de necompetitivitate si intr-un proces vizibil de scadere pe toate segmentele de afaceri, inclusiv pe cele care au crescut la nivelul pietei.

Aceste efecte sunt accentuate de evolutia foarte rapida a pietei serviciilor postale si lipsa timpului necesar CNPR pentru o redresare si transformare in ritmul si prin forte proprii. In absenta alocarii fondurilor pentru investitiile necesare valorificarii oportunitatilor de piata si optimizarii interne, compania va putea continua functionarea pe termen scurt la un nivel minimal al echilibrului economico-financiar insa pe termen lung functionarea ei in actuala forma pe baza de autofinantare va fi pusa sub risc in conditiile deteriorarii continue a pozitiei pe piata puternic concurrentiala si foarte dinamica.

Continuitatea sustenabila a activitatii ramane direct dependenta de capacitatea de adaptare la tendintele pietei sub aspect tehnologic, al calitatii serviciilor, al politicii tarifare si canalelor de distributie puse la dispozitia clientilor, toate aceste elemente fiind dependente de resursele disponibil a fi alocate.

Mandatul de 4 ani al administratorilor va fi dedicat identificarii si implementarii tuturor masurilor care sa sprijine urmatoarele deziderate majore, desfasurate in paralel pentru un efect rapid in rezultatele CNPR:

- a) Capitalizare
- b) Organizare moderna si dezvoltarea resurselor umane
- c) Intarirea si cresterea performantelor functiunii comerciale
- d) Informatizare

Efectul conjugat al acestor factori va manifesta modificari vizibile incepand cu a doua parte a mandatului administratorilor, anii 2018-2019.

In aceste conditii, Compania Nationala „Posta Romana” S.A. va ocupa pozitia cuvenita in sectorul serviciilor postale si isi va indeplini in mod profitabil rolul de contributor activ la configurarea si progresul acestui domeniu pe termen mediu si lung.

**CONCILIUL DE ADMINISTRATIE
AL COMPANIEI NATIONALE „POSTA ROMANA” S.A.**

PRESEDINTE

Dante STEIN