



**COMPANIA NAȚIONALĂ
POȘTA ROMÂNĂ S.A.**

PLAN DE MANAGEMENT 2020 - 2025



CUPRINS

7.3.1. Managementul riscurilor.....	43
7.3.2. Managementul crizei.....	47
8.5.1.Strategia comercială.....	68
8.5.2.Strategia de Marketing	72
8.5.3.Sucursala Servicii Express.....	75
8.5.4.Sucursala Fabrica de Timbre.....	78
8.6.Strategii de reglementare și adaptare a cadrului legislativ.....	79
8.7.Strategia de resurse umane.....	80
8.8.Strategii operaționale și de logistica.....	80
8.9.Strategii comerciale internaționale și de colaborare instituțională internațională.....	82
8.9.1.Strategie comercială internațională.....	82
8.9.2. Strategii de colaborare internațională.....	83
8.10. Strategii de comunicare interna.....	83
Concluzii	85

PLAN DE MANAGEMENT

2020-2025

CUVÂNT ÎNAINTE

Poșta Română este în sufletul românilor, prin efortul a generații și generații de poștași, „liantul” comunicării și înțelegerii interpersonale și comunitare și legatura acestora cu „exteriorul” sau cu „acasă”.

Provocările economiei de piață, trecerea la noua era informațională, transformarea digitală prin comunicarea electronică, comerțul online, globalizarea, inclusiv a serviciilor specifice, nu sunt decât oportunități în întărirea rolului și locului Poștei Române în societatea românească și, de ce nu, în viitorul apropiat, în cea extern-regională.

Am demarat acest proces de planificare strategică, ce metodologic va aduce la nivelul structurilor manageriale și decidente din cadrul Poștei Române, dar și a acționarului majoritar, Statul Român prin Ministerul Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor, atât nevoile și cerințele clienților și societății române, în ansamblu, cât și modalitatea, metodele, direcțiile, deciziile, acțiunile și mecanismele prin care Poșta Română poate să își păstreze rolul și locul tradițional, dar și să îl dezvolte și să împlinească misiunea ca agent economic performant, planificat și util societății pe care o deservește.

Vastul proces de consultare și concepere a acestei planificări strategice și a celor subsecvente, prin contribuția tuturor actorilor implicați, de la acționari, personalul propriu, syndicate, la clienți, parteneri etc., va asigura fundamentul decizional al managementului companiei în evoluția și dezvoltarea ulterioară.

Director General,

Horia GRIGORESCU

1. Prezentare generală

C.N. Poșta Română S.A. este principalul jucător pe piața serviciilor poștale, singurul capabil să furnizeze serviciul universal conform reglementărilor legale în vigoare, la tarife accesibile și uniforme, pe întreg teritoriul României, în peste 5.600 de locații. Având un număr de peste 23.000¹ de salariați, Poșta Română furnizează lunar servicii unui număr de peste 8,5 milioane de clienți persoane fizice și juridice, beneficiari unici.

De la înființarea sa, cu 150 de ani în urmă și până în prezent, Poșta Română s-a dezvoltat ca o instituție demnă de încredere și respect, fiind în permanență în proprietatea statului.

C.N. Poșta Română S.A. se află în proprietatea statului român, reprezentat de Ministerul Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor (93,52 % din pachetul de acțiuni) și de Fondul Proprietatea (6,48% din pachetul de acțiuni).

Poșta Română își desfășoară activitatea în domeniul comunicațiilor poștale, obiectul principal de activitate fiind administrarea, dezvoltarea, exploatarea serviciilor de poștă și colaborarea cu organizațiile similare străine în vederea realizării acestor servicii pe plan internațional, în conformitate cu dispozițiile OUG 13/2013 privind serviciile poștale, cu modificările și completările ulterioare, aprobată prin Legea nr.187/2013, cu modificările și completările ulterioare și cu prevederile Deciziilor Autorității Naționale pentru Administrare și Reglementare în Comunicații - ANCOM.

Contextul organizației

La data de **01 aprilie 2020**, C.N. Poșta Română S.A. este organizată în 8 Sucursale Regionale, 41 OJP-uri (Oficii Județene de Poștă) și 1 OPMB (Oficiul Poștal Municipal București), 2 Sucursale Specializate (Sucursala Servicii Express și Sucursala Fabrica de Timbre) și 7 Centre Regionale de Tranzit, în care se desfășoară activitatea de primire, prelucrare și transport a trimiterilor poștale. De asemenea, Poșta Română deține o rețea de peste 5.500 subunități poștale, distribuite pe întreg teritoriul țării, atât în mediu urban cât și în mediul rural, astfel:

- total subunități poștale: 5.584, din care:
 - în mediul urban: 712 subunități poștale;
 - în mediul rural: 4.872 subunități poștale.

Peste 750 de oficii poștale din totalul de 970 subunități poștale informatizate sunt incluse în VPN (Virtual Privat Network). Rețeaua informatizată permite efectuarea de operațiuni în condiții optime de siguranță, fiind utilizate sisteme informatice securizate și rețele private de comunicații.

C.N. Poșta Română S.A. are în portofoliu 2 sucursale specializate, respectiv:

- **Sucursala Servicii Express**, organizată în 8 Centre Teritoriale Express și are în structură 41 Oficii Poștale Express, cu un număr de aproximativ 600 salariați. În cadrul

¹ Numar salariați la 31 decembrie 2019: 23.200

sucursalei se efectuează serviciul Prioripost - serviciul de livrări rapide al Poștei Române, în principal, dar și Prioripost cu valoare declarată fixă, Ultrapost și EMS – express mail service.

- **Sucursala Fabrica de Timbre**, specializată în servicii de tipărire are un număr de aproximativ 130 salariați.

În plan extern

Poșta Română este unul din cei 22 de membri fondatori ai Uniunii Postale Universale (UPU), organizație fondată în 1874 și la care au aderat până în prezent 192 țări. UPU reprezintă forumul principal de cooperare între guverne, operatori poștali naționali desemnați, autorități de reglementare și alți operatori poștali. Scopul UPU este de a asigura o rețea internațională de produse și servicii poștale moderne și de a dezvolta comunicarea socială, culturală și comercială între țările membre prin operarea eficientă a serviciilor poștale.

De asemenea, compania este un membru activ în cadrul organizației PostEurop, fapt ce îi permite să aibă un rol important în privința reglementărilor poștale internaționale și a strategiilor de dezvoltare economică în domeniul poștal.

PostEurop este o asociație profesională ce reprezintă operatori poștali europeni, are 52 membri din 49 de țări și teritorii, operează prin 175.000 ghișee cu 2,1 milioane funcționari poștali, conectând zilnic peste 800.000 milioane de oameni.

În plan intern

Prin Decizia ANCOM nr. 1.363 din 2019, C.N. Poșta Română S.A. a fost desemnată furnizor de serviciu universal până la 31 decembrie 2024, la tarife accesibile tuturor utilizatorilor și la standarde de calitate comparabile.

De asemenea, CNPR furnizează servicii: poștale, financiare, bancare, marketing direct, publicitate indoor, curier electronic, comerciale, precum și alte servicii pe bază de contracte și convenții încheiate, neincluse în sfera serviciului poștal universal.

Prima certificare ISO în cadrul CNPR a fost obținută în anul 2010 pentru Sistemul de Management al Calității, iar în anul 2013, datorită necesităților impuse de piață, au fost adăugate în portofoliu certificări referitoare la Sistemul de Management de Mediu și cel pentru Securitatea Informației.

Implementarea GDPR în cadrul CNPR: în data de 25 mai 2018 a intrat în vigoare Regulamentul (UE) nr. 679 din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date, regulament care impune tuturor entităților care prelucrează date cu caracter personal măsuri suplimentare pentru protecția datelor și a persoanelor fizice. Prevederile Regulamentului au fost implementate de CNPR prin resurse proprii, fără implicarea unor terți. În perioada dec 2019 - ian 2020, s-a aflat în derulare un audit extern, derulat de CNPR împreună cu firma SC PROFESSIONALS BUSINESS KNOWLEDGE SRL din București, în vederea evaluării conformării Poștei Române la prevederile GDPR. După finalizarea evaluării firma Professionals Business Knowledge a remis livrabilul ce conține evaluarea sistemului implementat, oportunități și modalități de îmbunătățire, acțiuni corective etc. Livrabilul se afla în analiză și urmează a fi comunicat tuturor funcțiunilor din cadrul companiei.

2. Cadrul legal de reglementare

2.1 Cadrul legal actual

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

COMPANIA NAȚIONALĂ POȘTA ROMÂNĂ S.A. cu sediul în București, Bd. Dacia nr.140, sector 2, a fost înființată în baza Hotărârii Guvernului nr. 371/ 03.07.1998, dată la care activele și pasivele Regiei Autonome Poșta Română au fost transferate Companiei Naționale Poșta Română S.A.

Începând cu data de 01.09.1998, C.N. Poșta Română S.A. funcționează ca societate comercială pe acțiuni, fiind înregistrată la Registrul Comerțului sub numărul J40/8636/1998, cod unic de înregistrare RO 427410, plătitor de TVA.

Valoarea capitalului social subscris al CNPR este de 229.487.787 lei, împărțit în 229.487.787 acțiuni nominative dematerializate cu o valoare nominală de 1 leu fiecare, acționarii CNPR fiind statul român prin Ministerul Comunicațiilor și Societății Informaționale care deține 93,5195% din pachetul de acțiuni ale CNPR, respectiv un număr de 214.615.840 acțiuni și Fondul Proprietatea care deține 6,4805% din pachetul total de acțiuni, respectiv un număr de 14.871.947 acțiuni.

Capitalul social subscris vărsat la data bilanțului are valoarea de 212.487.787 lei.

C.N. Poșta Română S.A. își desfășoară activitatea în domeniul serviciilor poștale, în conformitate cu prevederile Legii Serviciilor Poștale nr. 187/2013 pentru aprobarea OUG nr. 13/2013 privind serviciile poștale, având ca obiect principal de activitate administrarea, dezvoltarea, exploatarea serviciilor de poștă și colaborarea cu organizații similare străine în realizarea acestor servicii pe plan internațional.

C.N. Poșta Română S.A. participă pe piața liberă a serviciilor poștale în calitate de concurent desfășurând și alte activități colaterale, necesare realizării în condiții de rentabilitate a obiectului său principal de activitate, respectiv comerț exterior, aprovizionare, cercetare și proiectare tehnologică și informațională, învățământ, social-culturale etc.

Compania asigură, în temeiul contractelor, convențiilor ori a prevederilor legale, serviciile de poștă necesare sistemului național de apărare și sistemului de siguranță națională, la solicitarea autorităților competente.

Începând cu anul 2013, CNPR a fost desemnată, prin Decizia ANCOM nr.1158/2013, furnizor de serviciu universal în domeniul serviciilor poștale, pe întreg teritoriul României.

În prezent, peste 22 milioane de locuitori beneficiază de serviciile CNPR, rețeaua poștală a CNPR acoperind peste 8,8 milioane de adrese de livrare la nivel național.

Compania își desfășoară activitatea la nivel național prin 41 de oficii județene de poștă (OJP) și un oficiu poștal municipal pentru București (OPMB) care sunt direct subordonate celor 8 Sucursale de tip Regional și două sucursale specializate (Sucursala Servicii Express și Fabrica de Timbre).

CNPR deține un număr de peste 5.600 puncte de acces/contact deservite de personal (rețeaua de subunități poștale), 41 oficii poștale express, 7 Centre Regionale de Tranzit (CRT), localizate strategic pe teritoriul țării și un Birou de Schimb Internațional (BSI).

2.2 Cadrul de reglementare

Principalele instituții din România cu atribuții în reglementarea sectorului poștal sunt MTIC și Autoritatea Națională pentru Administrare și Reglementare în Comunicații ("ANCOM"). În sectorul serviciilor poștale, MTIC este responsabil cu stabilirea politicilor referitoare la sectorul serviciilor poștale iar ANCOM, în calitate sa de autoritate națională de reglementare, este responsabilă cu implementarea politicilor naționale stabilite de către MTIC, în cadrul legislației cu caracter secundar emisă în baza competențelor legale.

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

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

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

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

CNPR a fost desemnată, la cerere, de către ANCOM, furnizor de serviciu universal în domeniul serviciilor poștale în România pentru perioada 1 ianuarie 2020 – 31 decembrie 2024.

CNPR, în calitate de furnizor de serviciu universal, beneficiază de drepturi și obligații specifice în conformitate cu Decizia ANCOM nr.1363/2019.

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

Modificările operate la nivelul palierului de reglementare, atât în ceea ce privește legislația de ordin primar cât și legislația de ordin secundar, au un puternic impact asupra direcțiilor de dezvoltare ale CNPR.

3. Viziune, misiune, valori

Viziunea

Poșta Română trebuie să rămână în noua „era informațională”, de transformare digitală, principalul furnizor de servicii poștale din România, cu o cota de piață majoră, consolidată și stabilizată în limitele maxime ale prevederilor și reglementărilor de concurență, și să devină o “companie listată”, principalul agent economic pe piața serviciilor poștale, de curierat, serviciilor financiare și a serviciilor integrate (logistică, promovarea și stimularea comerțului online).

Dincolo de specificul său ca agent economic, Poșta Română trebuie să rămână liantul social al comunităților din mediile rural și urban ale României, generator de dezvoltare colectivă și individuală de încredere și stabilitate, „Poștașul” urmând să aibă, și în noua eră, rolul tradițional de „stâlp al comunității”, adaptat noilor nevoi, cerințe și dorințe ale clienților și comunităților deservite.

Misiunea

Misiunea Poștei Române este aceea de a pune la dispoziția tuturor cetățenilor României, pe întreg teritoriul, o gamă de servicii poștale de bază și conexe (logistice, financiare etc.), adaptată permanent la dezvoltările tehnologice, la un pret corect și în legătură directă cu beneficiarii și comunitățile acestora.

Mandatul și perioada următorilor ani pot fi caracterizați printr-un singur cuvânt – „INVESTIȚII” – pentru asigurarea rolului și locului Poștei Române pe piață, dar și în plan social, pe termen mediu și lung, cu o dezvoltare susținută și în concordanță cu evoluțiile pieței, cererii de servicii specifice și performanței în prestații, la care compania trebuie să ajungă.

Valorile

Valorile unei companii sunt cele care realizează viziunea, conturează cultura organizațională și reflectă ceea ce reprezintă firma prin munca de zi cu zi a angajaților și a celor ce o reprezintă.

- ▲ **Tradiție** – cunoștințele și experiența de peste 155 de ani, parte a comunităților și legătura directă cu cetățenii
- ▲ **Calitatea** - prin toate acțiunile, furnizăm clienților noștri servicii poștale și conexe de o calitate superioară
- ▲ **Transparență** - oferim deschidere și responsabilitate față de clienți și opinia publică, **integritate** cu privire la acțiunile și deciziile companiei, generând **încredere și respect**
- ▲ **Pasiune** - suntem dedicați și implicați în îndeplinirea dorințelor și cerințelor clienților, chiar dacă trebuie să ne depășim limitele
- ▲ **Simplitate** - suntem de folos clienților, având în vedere simplitatea și confortul, în mod natural și ușor (simplu, firesc, accesibil)
- ▲ **Munca** - apreciem efortul și răsplătim performanța, dezvoltându-ne în cultul muncii prin recompensarea efortului și stimularea evoluției

4. Obiectul de activitate al CNPR

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

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

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

- **serviciile poștale incluse în sfera serviciului universal**, care includ colectarea, sortarea, transportul și livrarea de trimiteri de corespondență și colete poștale în limitele unor restricții de greutate precum și servicii cu valoare adăugată, cum ar fi serviciul de trimitere recomandată și serviciul de trimitere cu valoare declarată;
- **serviciile poștale neincluse în sfera serviciului universal**, care înglobează colectarea, sortarea, transportul și livrarea de trimiteri de corespondență și colete peste restricțiile de greutate pentru serviciul universal, precum și servicii cu valoare adăugată, cum ar fi serviciile cu plata la destinație, schimbare de destinație, livrare specială, confirmare de primire și altele, precum și serviciile de curierat rapid;
- **servicii non-poștale**, cum ar fi distribuirea drepturilor sociale, colectarea de numerar, transfer de bani, intermediere asigurări, marketing direct și altele.

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

5. Principiile strategice privind managementul companiei

5.1 În relația cu clienții/partenerii

Integritatea și profesionalismul sunt principiile care ne ghidează în relațiile noastre pentru menținerea încrederii clienților și partenerilor noștri de afaceri. Furnizarea unor servicii poștale și conexe de calitate, adaptate noilor tehnologii, realizarea unor investiții care să asigure un rol determinant al Poștei Române în piață, reprezintă preocupări permanente ale managementului.

5.2 În relația cu administratorii

Transparență și comunicare - prin transmiterea periodică către membrii Consiliului de Administrație a informațiilor prin intermediul cărora se va monitoriza gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite, principalele decizii strategice adoptate la nivelul societății, precum și planurile de acțiune sintetice cu obiectivele din planul de management ce urmează a fi îndeplinite în perioada următoare.

5.3 În relația cu angajații

Stabilitate și motivare – angajații vor fi motivați permanent să desfășoare o activitate de calitate, cu dezvoltarea unui climat organizațional favorabil performanței

Consolidarea spiritului de echipă

Armonizarea intereselor – vor fi organizate întâlniri periodice cu liderii de sindicat, în vederea asigurării transparenței manageriale și adoptării unor măsuri operative de a veni în întâmpinarea nevoilor exprimate de către salariați.

6. Piața serviciilor poștale, poziția CNPR și perspectivele de dezvoltare

6.1. Contextul actual

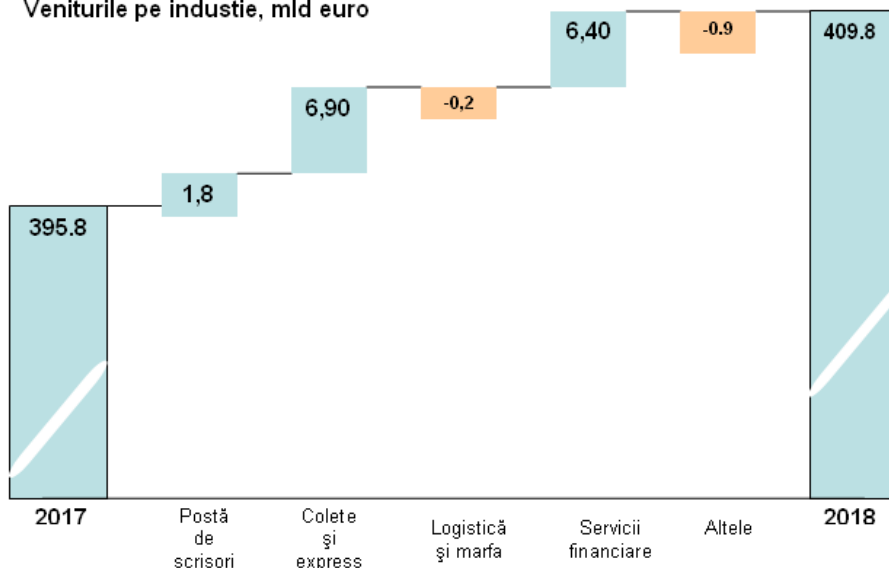
Piața serviciilor poștale în context internațional

- Conform IPC Global Postal Industry Report 2019², veniturile totale ale industriei poștale au ajuns la 409,8 miliarde de euro în 2018, în creștere cu 14,0 miliarde de euro față de rezultatele din 2017. Poșta de scrisori a crescut cu 1,8 miliarde de euro pe măsură ce scăderea volumului structural a fost compensată prin creșterea tarifelor aferente serviciilor poștei de scrisori și creșterea cererii pentru pachete mici.
- Coletele și serviciile financiare au fost factori cheie de creștere în 2018, cu 6,9 miliarde EUR și respectiv 6,4 miliarde EUR.

409,8 mld euro Venituri din sectorul poștal	+ 5% Venituri	+ 2% Profit operațional
32.5% Poșta de scrisori în industria poștală	+ 2.2% Venituri poșta de scrisori	- 5.9% Volume poșta de scrisori
+ 12,7% Venituri colete poștale	+ 9.1 % Volume colete poștale	+ 5% CAPEX /venituri

² 50 operatori postali: An Post; Australia Post; bpost; Canada Post; China Post; Chunghwa Post; Correios Brasil; Correos; Correos de Mexico; Croatian Post; CTT Portugal Post; Cyprus Post; Czech Post; Deutsche Post DHL; Eesti Post; Hellenic Post-ELTA; Hongkong Post*; Iceland Post; India Post; Japan Post; Korea Post; Latvian Post; Le Groupe La Poste; Lithuania Post; Magyar Posta; New Zealand Post; Österreichische Post; PHLPPost; POST Luxembourg; Poczta Polska; Pos Indonesia; Pos Malaysia; Posta Romana; Posta Slovenije; Poste Italiane; Posten Norge; Posti Group; PostNL; PostNord; PTT-Turkish Post*; Royal Mail; Russian Post; Singapore Post; Slovenska Posta; South African Post Office*; Swiss Post; Thailand Post; Ukrposhta; United States Postal Service; Vietnam Post

Veniturile pe industrie, mld euro



- Poșta de scrisori a reprezentat o treime din veniturile industriei poștale în 2018. Însă dependența de veniturile din poșta de scrisori variază considerabil între regiuni.
- Deși reprezintă peste două treimi din veniturile din America de Nord în total, poșta de scrisori reprezintă mai puțin de o treime din veniturile totale din Europa.
- Țările din Asia Pacific și BRICS³ + Mexic se bazează, de asemenea, mai puțin pe poșta de scrisori, serviciile financiare deținând o pondere majoritară în veniturile totale pentru ambele.
- Pe măsură ce digitalizarea se răspândește în industria poștală, administrațiile poștale continuă să susțină creșterea și să genereze profituri. Creșterea medie a veniturilor a ajuns la 5,0% în medie, în creștere față de 3,9% în 2017. Rentabilitatea operațională a scăzut: marja EBIT medie a scăzut la 2,0% în 2018, în scădere față de 3,3% în 2017, deoarece concurența și presiunea costurilor compensează creșterea eficienței. Tendința s-a datorat în parte și creșterii intensității cheltuielilor de capital, deoarece administrațiile poștale continuă să investească atât în viitorul fizic, cât și în cel digital.

Mai mult de trei sferturi dintre cele 50 de administrații poștale analizate au înregistrat venituri stabile sau în creștere pe parcursul anului și majoritatea au menționat ca motor de creștere segmentele coletelor poștale și serviciilor express. Mai mult de jumătate dintre administrațiile poștale au generat marje de operare peste 1% pentru anul 2018, 15 administrații poștale raportând marje de 5% sau mai mult. Ținând cont de ambele valori, două din cinci administrații poștale au raportat atât creșterea veniturilor cât și a profitului operațional în 2018, în timp ce doar una din trei administrații poștale a înregistrat o scădere a veniturilor însoțită de o pierdere operațională.

Poșta de scrisori

Deoarece digitalizarea continuă să reducă cererea pentru poșta de scrisori tradițională, administrațiile poștale din întreaga lume încearcă să sporească eficiența operațională, să crească automatizarea și să promoveze valoarea durabilă a poștei de scrisori.

Numărul utilizatorilor de internet la nivel mondial a crescut la 3,9 miliarde în 2018, reprezentând 51,2% din populația lumii. Pe măsură ce extinderea rețelelor cu bandă largă mai rapidă au adus

³ Brazilia, Rusia, India, China, Africa de Sud

mai multe persoane în mediul online, utilizarea datelor pe tot globul a crescut exponențial. De asemenea, dispozitivele mobile devin rapid modalitatea preferată pentru consumatori de a accesa conținut digital. Există însă și disproporții regionale: în timp ce patru din cinci europeni sunt acum online, mai puțin de un sfert din locuitorii Africii folosesc internetul.

Colete poștale

Volumul industriei de colete aproape s-a dublat din 2008, crescând mult mai repede decât creșterea economică. Cu toate acestea, creșterea coletelor livrate de administrațiile poștale rămâne în urmă cu cea a comerțului cu amănuntul online, care a crescut de patru ori ca mărime în perioada respectivă. O parte din decalaj se datorează articolelelor de comerț electronic clasificate ca pachete ușoare și înregistrate ca trimiteri din categoria poștei de scrisori (corespondență). Dar un factor cheie este concurența: firmele de livrare concurează intens pentru a oferi soluții mai rapide, mai ieftine și mai simple consumatorilor și comercianților de retail.

În medie, creșterea veniturilor din colete s-a accelerat la 12,7% în 2018, deoarece majoritatea administrațiilor poștale au înregistrat creșteri de venituri. Volumele mai mari pe segmentul B2C au fost un factor cheie de creștere, în timp ce evenimente unice, cum ar fi achizițiile, au generat creșteri de venituri pentru alții. Între timp, lupta pentru cota de piață a continuat, întrucât integratorii la nivel mondial, firme regionale de livrare, comercianții cu amănuntul electronic și start-up-urile au tins cu toții spre a obține poziții mai ferme. Deoarece presiunea asupra prețului și a costurilor a persistat, marjele operaționale au scăzut la 4,7%, în scădere față de 6,5% în 2017.

Piața serviciilor poștale în context intern

Analizând volumele înregistrate pe piața serviciilor poștale din România în perioada 2017 - 2018 se poate observa o creștere cu 5% față de anul precedent, traficul intern crescând cu 3%, iar cel internațional cu 32%. Creșterea traficului internațional s-a realizat exclusiv pe seama traficului intrat în România, cu precădere a trimiterilor cu o greutate mai mică de 2 kg.

Structura traficului total de trimiteri poștale este următoarea:

- **trimiteri din categoria Poștei de scrisori: 448 mil trimiteri**, în creștere cu **4,4%** față de anul 2017, reprezentând o medie de **23,09** trimiteri pe cap de locuitor⁴;
- **colete poștale: 94 mil trimiteri**, în creștere cu **14,5%** față de anul 2017, reprezentând o medie de **4,84** trimiteri pe cap de locuitor;
- **express: 13,5 mil trimiteri**, în scădere cu **23,30%** față de anul 2017, reprezentând o medie de **0,70** trimiteri pe cap de locuitor;
- **trimiteri poștale cu greutate peste 2 kg (corespondență și imprimate): 1,6 mil trimiteri**, în scădere cu **21%** față de anul 2017, reprezentând o medie de **0,08** trimiteri pe cap de locuitor;
- **trimiteri de publicitate prin poșta adresată: 18,1 mil trimiteri**, în creștere cu **7,2%** față de anul 2017, reprezentând o medie de **0,93** trimiteri pe cap de locuitor;
- **trimiteri de mandate poștale: 7,1 mil trimiteri**, în scădere cu **2,7%** față de anul 2017, reprezentând o medie de **0,37** trimiteri pe cap de locuitor.

Din numărul total de trimiteri procesate în anul 2018 (**582 mil trimiteri**), CNPR a procesat un număr de **313.917.319** trimiteri, ceea ce reprezintă **54%** din totalul traficului poștal. Numărul mediu anual de trimiteri poștale pe locuitor a fost de 30 (în creștere cu 6% față de anul precedent).

⁴ A fost utilizat numărul mediu de locuitori pentru anul respectiv, acesta fiind calculat pe baza datelor publicate de INS: 19.405.156 pentru 01.01.2019.

Veniturile totale obținute din furnizarea de servicii poștale în anul 2018 au fost de 3,2 miliarde de lei, înregistrând o creștere anuală de 13%; Veniturile obținute din trimerile interne au crescut cu 10%, în timp ce cele din trimerile internaționale cu 19%.

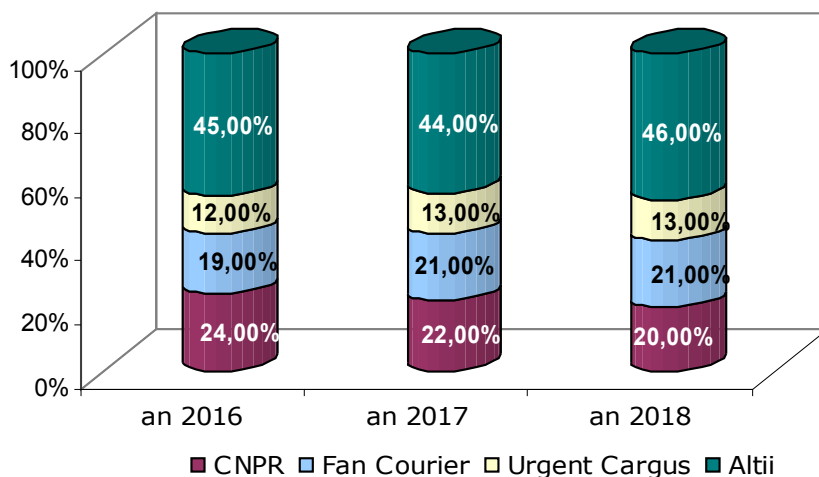
În ceea ce privește concurența pe piața serviciilor poștale, aceasta se manifestă din ce în ce mai agresiv, în condițiile unei piețe complet liberalizate.

În prezent, printre cei mai puternici concurenți se numără:

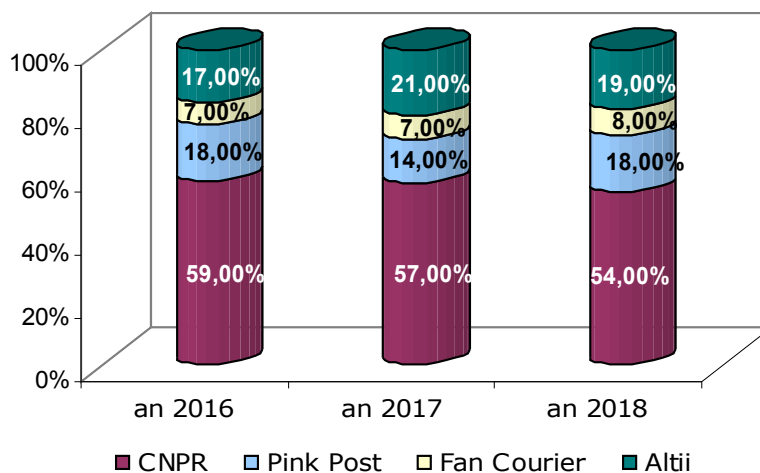
- Fan Courier Express SRL
- Cargus International SA
- Tnt Romania SRL
- Dhl International Romania Srl
- Ups Romania SRL
- Delivery Solutions SA (Grup Emag - "Sameday Courier")
- Pink Post Office SRL
- Waterson Rochefort Group SRL

Cotele de piață ale CNPR, conform informațiilor de piață comunicate de către ANCOM sunt următoarele:

Cotele de piață ale principalilor competitori din piața serviciilor poștale, în funcție de veniturile totale, în perioada 2016 – 2018

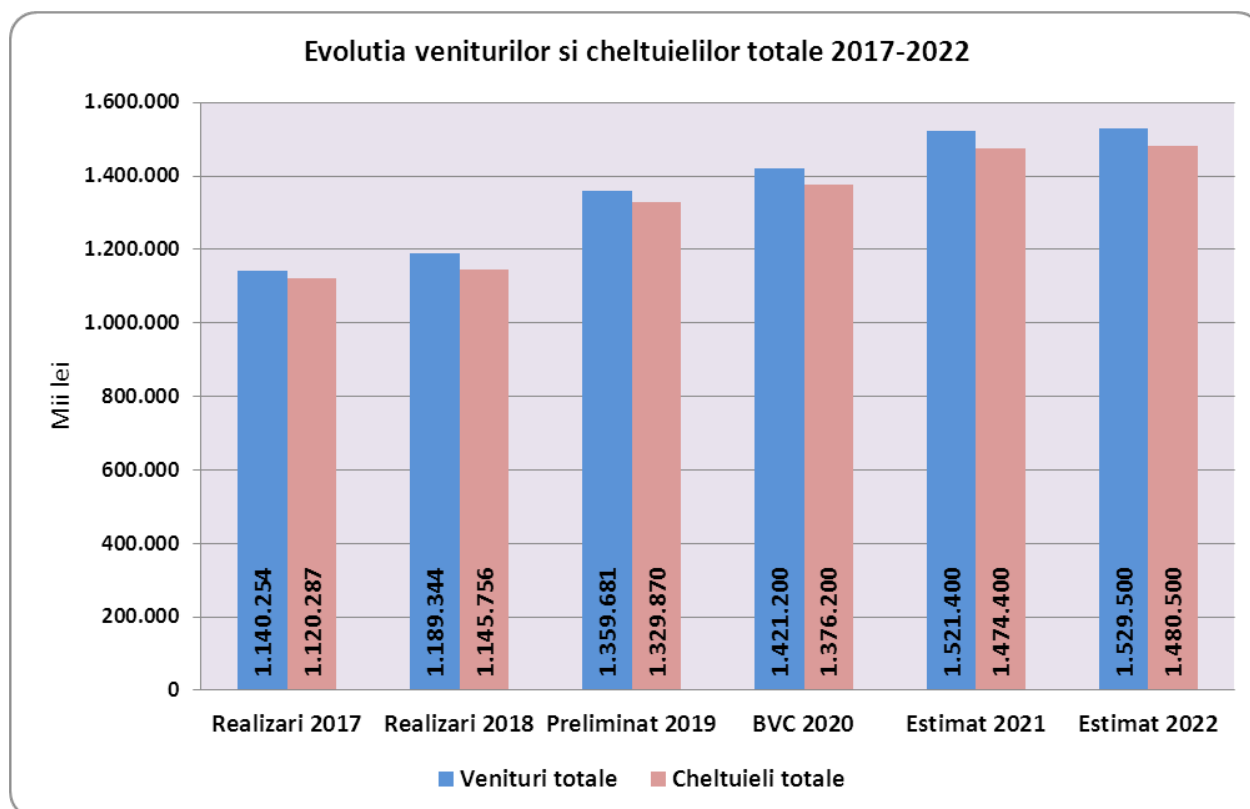


Cotele de piață ale principalilor competitori din piața serviciilor poștale, în funcție de traficul total, în perioada 2016 – 2018



6.2 Analiza diagnostic CNPR la nivelul anului 2019

6.2.1. Analiza financiară



Rezultatul brut estimat la sfârșitul perioadei analizate (anul 2022) prezintă o creștere cu circa 145% față de anul 2017, creștere rezultată din următoarele influențe:

La capitolul venituri:

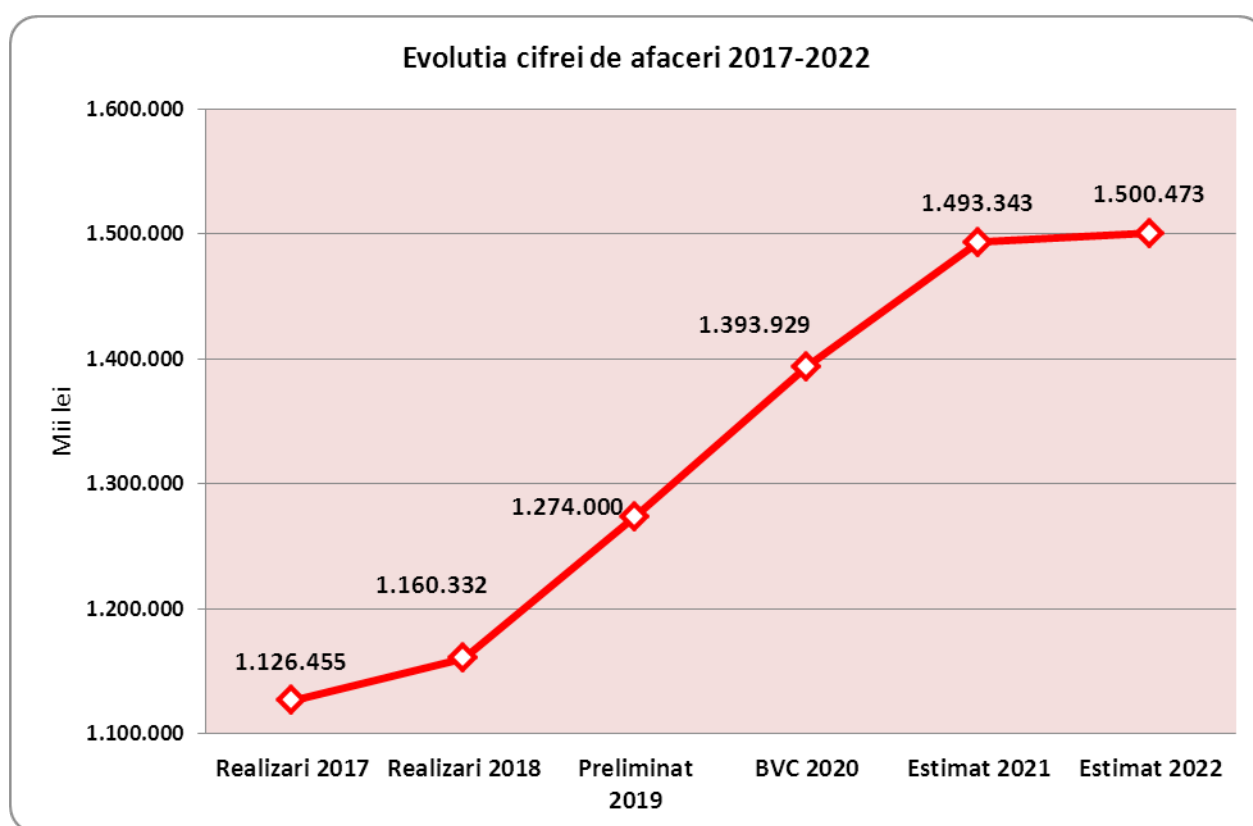
- modificări în politica tarifară (majorări tarife, modificări grile discounturi);
- dezvoltarea de noi parteneriate (Emag, citire contoare s.a.);
- pierderea unor contracte (Orange, Telekom, Garanti s.a.)
- scăderea volumului prestațiilor tradiționale sub impactul concurenței și dezvoltării soluțiilor alternative de comunicare și de plată;
- creșterea veniturilor din distribuirea pensiilor și altor prestații sociale la domiciliul beneficiarilor, ca efect coroborat al creșterii punctului de pensie cu scăderea volumului pensiilor distribuite de CNPR.

La capitolul cheltuieli:

- evoluția prețurilor și tarifelor pentru achiziția de bunuri și servicii necesare desfășurării activității CNPR;
- creșterea cheltuielilor cu serviciile bancare sub impactul creșterii volumului de numerar ridicat din bănci, în special pentru plata pensiilor și altor prestații sociale, dar și al creșterii comisioanelor percepute de bănci pentru ridicarea numerarului;
- scăderea cheltuielilor cu despăgubiri, amenzi, penalități (de la 32.493 mii lei în anul 2017, la 1.491 mii lei estimat pentru anul 2022), realizarea capitalizării C.N. Poșta Română în anul 2018 determinând îmbunătățirea fluxului de capital;

- creșterea cheltuielilor cu personalul cu circa 30%, în condițiile în care cheltuielile cu personalul reprezintă peste 70% din cheltuielile de exploatare ale CNPR, având în vedere următoarele influențe:
 - o creșterea salariului minim brut pe economie;
 - o corecțiile salariale operate în noiembrie 2018 pentru circa 13.700 salariați (89% din aceștia făcând parte din categoria personalului operativ);
 - o introducerea unor sporuri în salarizarea personalului, ca parte a politicii CNPR de securizare a forței de muncă (spor program fracționat, spor continuitate, spor loialitate);
 - o scăderea treptată a cheltuielilor cu plățile compensatorii, eşalonate în urma disponibilizărilor colective din anul 2017.

Compania a înregistrat o cifră de afaceri de aproximativ 268,5 milioane EUR în anul 2019. Cca. 75% din cifra de afaceri a fost generată de clienții CNPR care au contracte comerciale.



6.2.2. Portofoliul de clienți al C.N.P.R. și segmentarea clienților în anul 2019

Contractele CNPR au reprezentare în toate segmentele de piață, cu derulare la nivel național și local, clienții CNPR fiind:

- integratori de trimiteri poștale,
- furnizori de utilități,
- administrații publice locale,
- societăți bancare și non-bancare,
- companii de telecomunicații,
- societăți de asigurare, societăți de leasing, societăți recuperare creanțe,
- magazine online,
- societăți comerciale,

- PFA

Portofoliul de contracte al CNPR este segmentat în funcție de categoriile de servicii oferite, precum și de veniturile generate, având **9.978 de contracte la nivel central și local**.

Contractele comerciale aflate în derulare acoperă toate liniile de business oferite de CNPR:

- achitare pensii și distribuire taloane pensii;
- servicii de poștă de scrisori;
- servicii de livrare a coletelor poștale;
- servicii de livrare specială;
- servicii express;
- servicii de marketing direct;
- servicii financiar-poștale;
- servicii de încasări și distribuire numerar;
- activitate de contractare și distribuire abonamente presă;
- vânzare mărfuri în consignație;
- altele: vânzare bilete spectacole, roviniete etc.

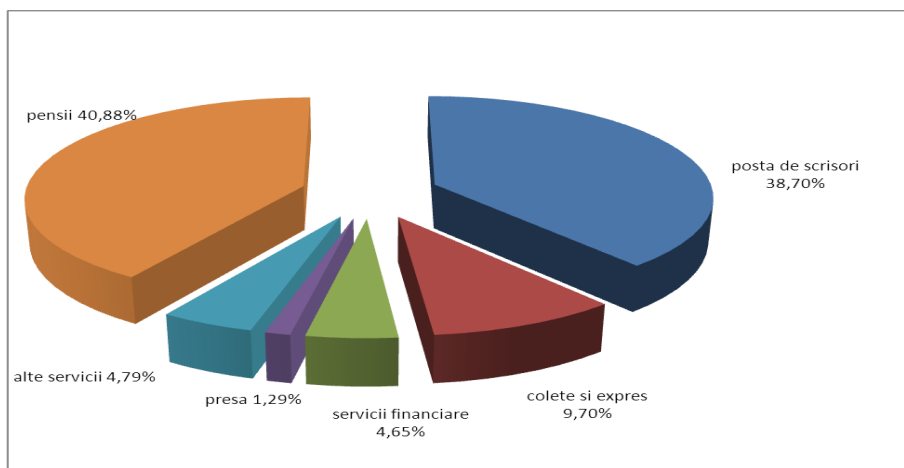
Colaborările pe bază de contracte au generat venituri **în anul 2019** în valoare de aprox. **215,5 milioane euro**, reprezentând o pondere de **76%** din totalul veniturilor de exploatare. Principalii zece clienți pe baza de contracte reprezintă **59%** din totalul veniturilor din exploatare ale CNPR.

Tabel: **Venituri pe categorii de clienți în perioada 2013-2019**

	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Mn euro	%	Mn euro	%	Mn euro	%	Mn euro	%	Mn euro	%	Mn euro	%	Mn euro	%
Clienți pe bază de contracte	188,02	71	184,39	69	177,89	72	186,5	73	191,6	76	195,5	76	215,5	76
Clienți retail	75,92	29	82,3	31	69,72	28	69,1	27	59,9	24	63,1	24	69,6	24
Total venituri din exploatare	263,94		266,69		247,61		255,6		251,5		258,6		285,1	

1 EUR = 4,5 RON

Serviciile accesate de clienții retail sunt în principal servicii poștale tradiționale (poșta de scrisori, colete), servicii financiar poștale (transferuri de bani) și plăți diverse (facturi utilități, rate credite, taxe/impozite).

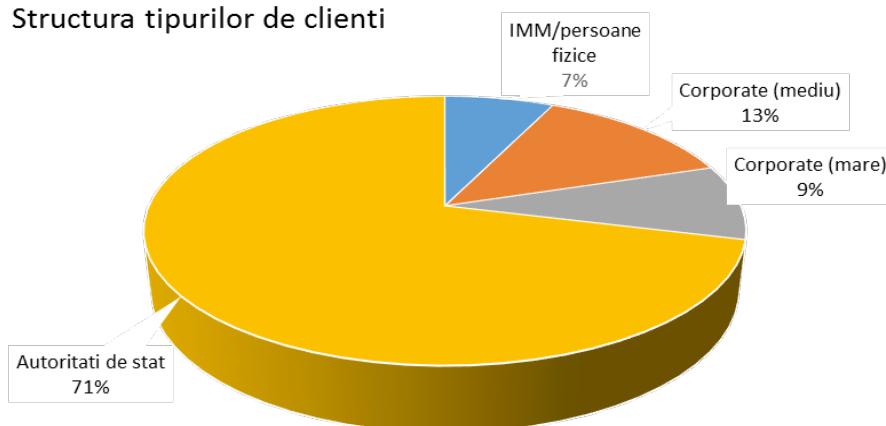


Distribuirea trimiterilor din categoria serviciilor poștale (poșta de scrisori și colete/express) reprezintă activitatea core-business care generează 40% din veniturile operaționale din contracte, iar principalii clienți pe acest segment sunt marii generatori de corespondență comercială (instituții de stat, furnizorii de utilități, telefonie, bănci etc), precum și integratorii de trimiteri poștale.

Ponderea clienților cu contract, la nivelul anului 2019, portofoliul C.N. Poșta Română S.A. este compus din:

1. Clienți Persoane fizice/IMM: **7 %**
2. Clienți Corporate Mediu: **13 %** (inclusiv clienți birouri notariale, executori judecătorești)
3. Clienți Corporate Mari: **9%**
4. Autorități publice (instituții, ministere, agenții, autorități locale): **71%**

Structura tipurilor de clienți



Ca evoluție, pe perioada analizată, a crescut ponderea numărului de clienți IMM/persoane fizice cu 3%, iar ponderea autorităților de stat a scăzut cu 4%, pe fondul aplicării prevederilor legale privind achizițiile publice.

În portofoliul de parteneri strategici, amintim:

- Ministerul Muncii și Protecției Sociale/ Casa Națională de Pensii Publice/Agencia Națională pentru Plați și Inspecție Socială
- Inform Lykos
- Zipper Services
- CNAIR
- Regia Autonomă a Patrimoniului și Protocolului de Stat
- Dante International

- Avon Cosmetics România
- Ministerul Finanțelor Publice (ANAF-Râureni)
- Tribunalul București
- Parchetul de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție
- Direcțiile Generale Regionale ale Finanțelor Publice etc.

Alături de clienții mari, portofoliul de clienți este completat de companiile medii și mici din mediul privat, dar și de persoane fizice care accesează serviciile oferite de C.N. Poșta Română S.A.

Cel mai important partener al C.N. Poșta Română S.A. este Ministerul Muncii și Protecției Sociale care generează un venit lunar de aproximativ 43.500.000 lei, ceea ce reprezintă 41% din veniturile CNPR.

Top 10 clienți corporate pe segmentul servicii poștale

Nr.crt.	Denumire client	Valoare totală (fără TVA)
1.	ZIPPER SERVICES	57.753.754
2.	INFORM LYKOS	54.163.580
3.	MINISTERUL FINANTELOR	20.448.236
4.	REGIA AUTONOMA A PATRIMONIULUI SI PROTOCOLULUI DE STAT	12.880.516
5.	CNAIR	9.186.324
6.	AVON COSMETICS ROMANIA	7.058.539
7.	DANTE INTERNATIONAL	6.458.663
8.	TRIBUNALUL BUCURESTI	5.613.913
9.	PARCHETUL DE PE LANGA INALTA CURTE DE CASATIE SI JUSTITIE	2.618.182
10.	DIRECTIA GENERALA REGIONALA A FINANTELOR PUBLICE GALATI	2.290.909

În perioada 2018 – 2019, la nivelul C.N. Poșta Română S.A. s-au derulat proiecte care au impactat pozitiv rezultatele economice conform Bugetului de Venituri și Cheltuieli, astfel:

➤ Implementarea programului Tezaur, Ediția Centenar, în colaborare cu Ministerul Finanțelor Publice, program care presupune vânzarea titlurilor de stat destinate populației, cu scadență la 1,2,3 și 5 ani și dobânzi anuale, care se desfășoară prin intermediul subunităților poștale ale CNPR.

➤ Dezvoltarea colaborării cu E-Mag prin lansarea unui serviciu care oferă clienților posibilitatea de a returna produsele comandate de pe site-urile eMag și FashionDays. Timpul de livrare pentru astfel de trimiteri este de Z+3 zile lucrătoare, de la data prezentării trimiterii în subunitatea poștală și se desfășoară în cele peste 600 de oficii poștale PostCollect.

➤ Începând cu data de 1 septembrie 2018 a fost implementată plata cu cardul a serviciilor oferite de C.N. Poșta Română S.A., în prezent existând 1.000 POS-uri amplasate la nivelul subunităților poștale informatizate.

➤ În luna iunie 2019, C.N. Poșta Română S.A. s-a alăturat Serviciului de Telecomunicații Speciale (STS) în vederea susținerii campaniei de promovare a aplicației Apel 112 care permite transmiterea locației pentru o intervenție mai rapidă și mai eficientă, crescând șansele de salvare a apelantului;

➤ Continuarea colaborării cu toți clienții importanți ai C.N. Poșta Română S.A. respectiv, Ministerul Finanțelor Publice, Ministerul Justiției, eMag, FashionDays, Ministerul Sănătății, etc.

➤ Începând cu luna aprilie 2019, C.N. Poșta Română S.A. a introdus sistemul de monitorizare Track&Trace pentru trimiterile interne de colete poștale din serviciile standard, valoare declarată, confirmare de primire și ramburs depuse de către clienți persoane fizice la ghișeele oficiilor poștale informatizate din rețeaua poștală.

6.2.3. Evoluția traficului poștal internațional

Correspondența poștală internațională

C.N. Poșta Română S.A. derulează schimburile poștale internaționale de corespondență și decontarea acestor servicii cu operatorii poștali desemnați externi, pe baza:

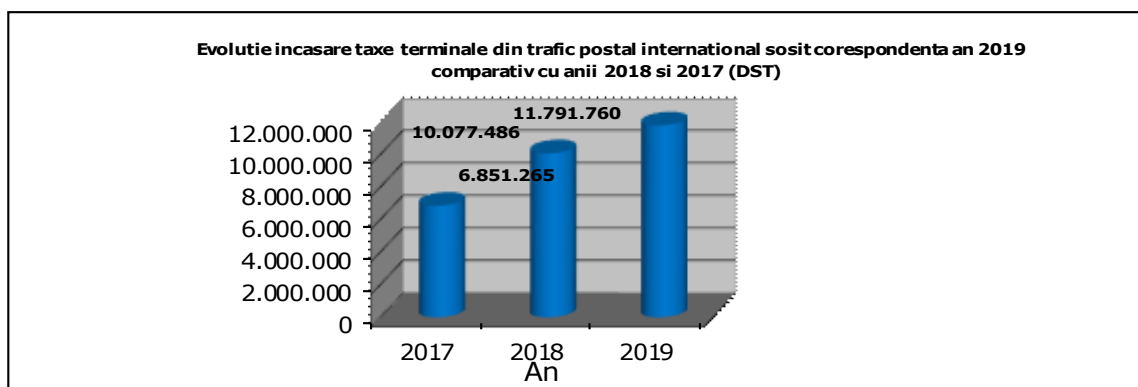
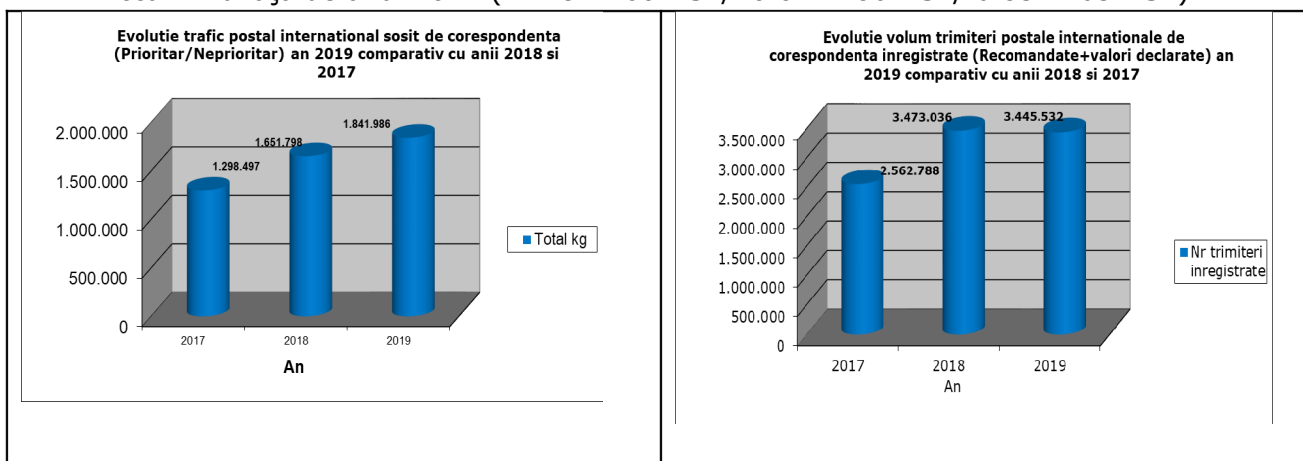
- Actelor UPU în vigoare;
- Acordului multilateral REIMS (Acord asupra remunerării distribuirii obligatorii a poștei internaționale de scrisori – valabil pentru anii 2018 și 2017);
- Acordului multilateral IRAE (Acord de decontare Interconnect Europe) – valabil începând cu anul 2019;
- Contractelor bilaterale - bazate în principal pe condiții operaționale similare celor prevăzute de Actele UPU.

În perioada anilor 2017-2019, CNPR a derulat schimburile poștale internaționale de corespondență directe cu:

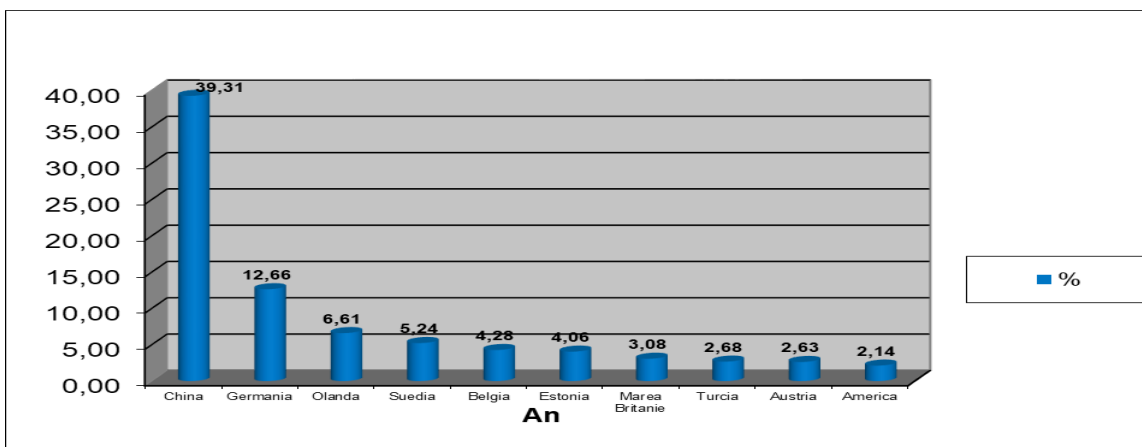
- 92 operatori poștali desemnați pentru traficul poștal sosit;
- 58 operatori poștali desemnați pentru traficul poștal expedit.

➤ **Correspondența poștală internațională sosită**

- se constată o creștere a volumului de trafic poștal internațional sosit de corespondență (kg) în anul 2019 cu cca 11.5% față de anul 2018 și cca 41.9% față de anul 2017. În principal, a crescut cu 13,2% volumul de trimiteri poștale sosite din China față de 2018 și cu 62% față de anul 2017 (723 tone 2019; 638 tone 2018 și 394 tone 2017). O creștere semnificativă a volumului de trafic în anul 2019 provine din Estonia, Turcia, Thailanda, Taiwan, LAO, Suedia;
- încasările din cheltuieli terminale au crescut în anul 2019 cu 17% față de anul 2018 și cu cca 72% față de anul 2017 (11.791.760 DST/10.077.486 DST/ 6.851.265 DST).

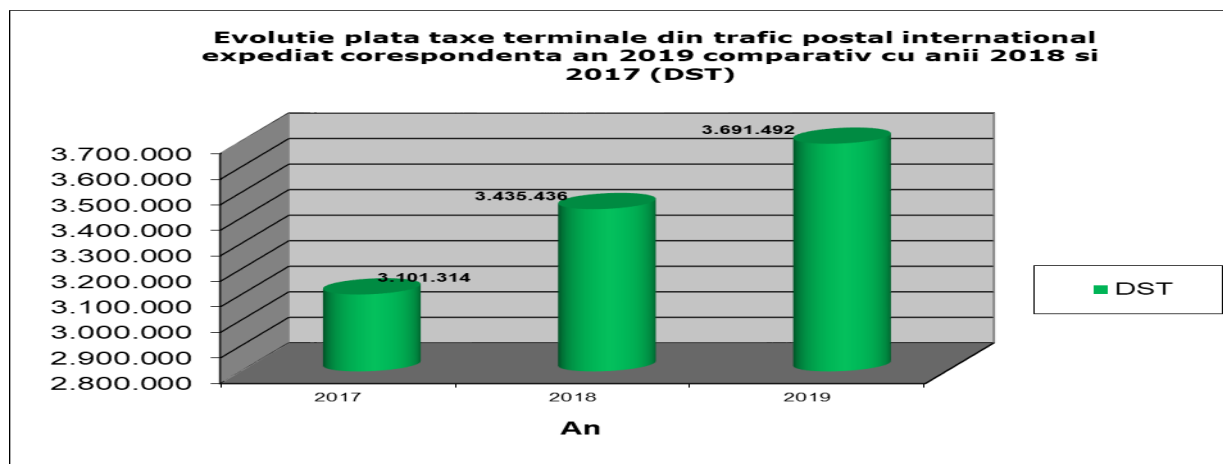
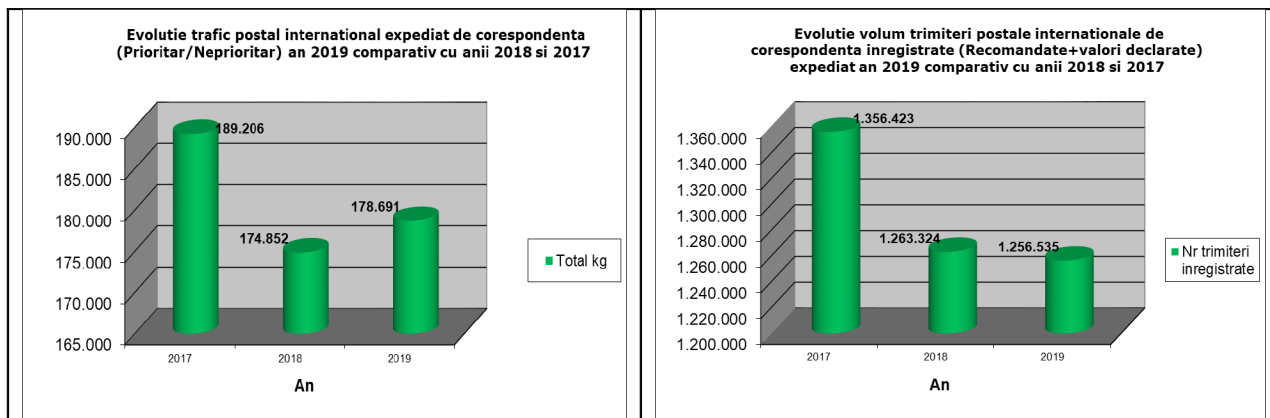


82% din traficul poștal sosit de corespondență internațională în anul 2019 este reprezentat de 10 țări: China, Germania, Olanda, Suedia, Belgia, Estonia, Marea Britanie, Turcia, Austria și SUA, conform graficului de mai jos.

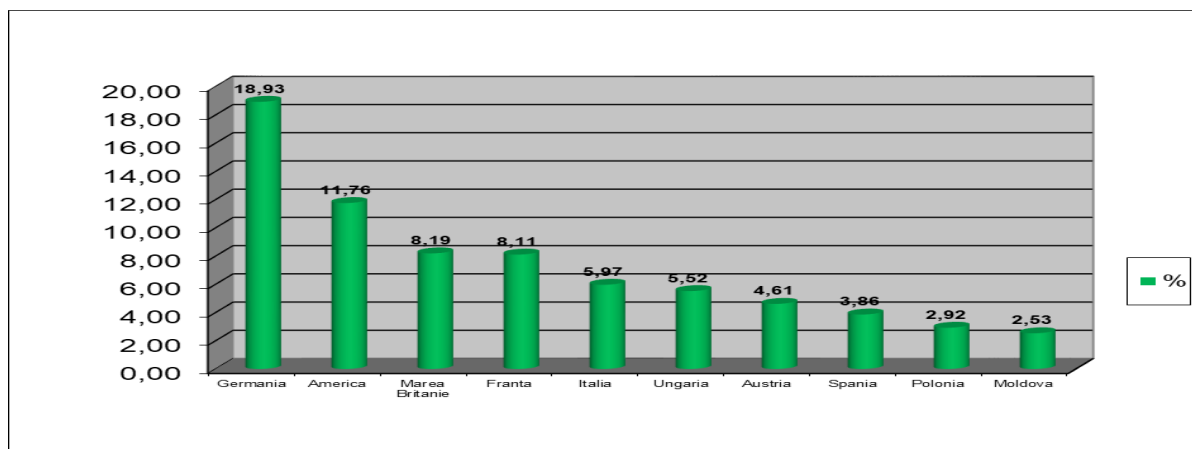


➤ **Corespondența poștală internațională expediată**

- se constată în anul 2019 o creștere a volumului de trafic poștal internațional expediat, cu cca 2.2% față de anul 2018. Față de anul 2017, se constată o scădere în anul 2019 de cca 5.6%
- plățile estimate a fi efectuate către operatorii poștali parteneri din cheltuieli terminale au crescut în anul 2019 cu cca 7.5% față de anul 2018 și cu cca 19% față de anul 2017. Motivul principal îl reprezintă creșterea taxelor terminale, rec, VD și sac M.



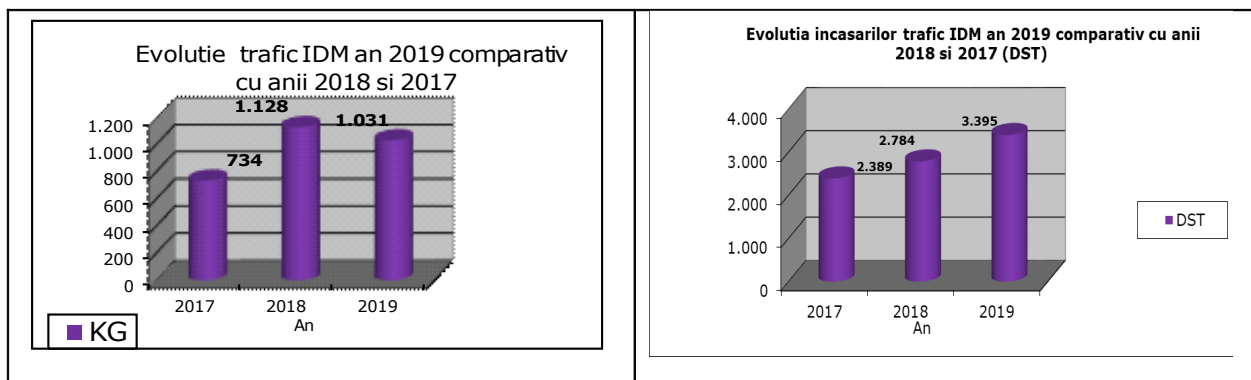
72% din traficul poștal expedit de corespondență internațională este reprezentat de 10 țări: Germania, SUA, Marea Britanie, Franța, Italia, Ungaria, Austria, Spania, Polonia și Moldova, conform graficului de mai jos.



➤ **IDM (International Direct Mail)**

Serviciul se derulează în baza contractului REIMS. Definiția "direct mail" este dată de Directiva EC 97/67; Direct mail include atât trimiteri interne cât și internaționale.

- traficul IDM a cunoscut o scădere a traficului în anul 2019 cu 8.6% față de anul 2018 și o creștere față de anul 2017 cu cca 40.5%.
- încasările din trafic IDM au crescut în anul 2019 cu cca 21.9% față de anul 2018 și cu 42.1% față de anul 2017.



➤ **CCRI (corespondență comercială-răspuns internațional)**

Serviciul CCRI are ca obiect să permită unor expeditori autorizați să franchise în prealabil trimiterile de răspuns prezentate de către corespondenții lor rezidenți în străinătate. Este un serviciu opțional, exceptând serviciul de "retur" care trebuie asigurat în mod obligatoriu de către toți operatorii poștali desemnați.

Încasarea din serviciul CCRI a crescut în anul 2019 cu cca 1.4% față de anul 2018 și cu cca 10% față de anul 2017.

Plățile din serviciul CCRI au crescut în anul 2019 cu 20.4% față de anul 2018 și cu cca 22.5% față de anul 2017. Creșterea se datorează și urmare derulării votului prin corespondență – alegeri prezidențiale 2019 (Tur I și II).

Colete poștale internaționale

C.N. Poșta Română S.A. derulează schimburile poștale internaționale de colete poștale și decontarea acestor servicii cu operatorii poștali desemnați externi, pe baza:

- Actelor UPU în vigoare;
- Acord multilateral distribuire colete externe în sistem EPG (E Parcel Group);
- Contracte bilaterale - bazate în principal pe condiții operaționale similare celor prevăzute de Actele UPU.

În perioada anilor 2017-2019, CNPR a derulat schimburile poștale internaționale de colete directe cu:

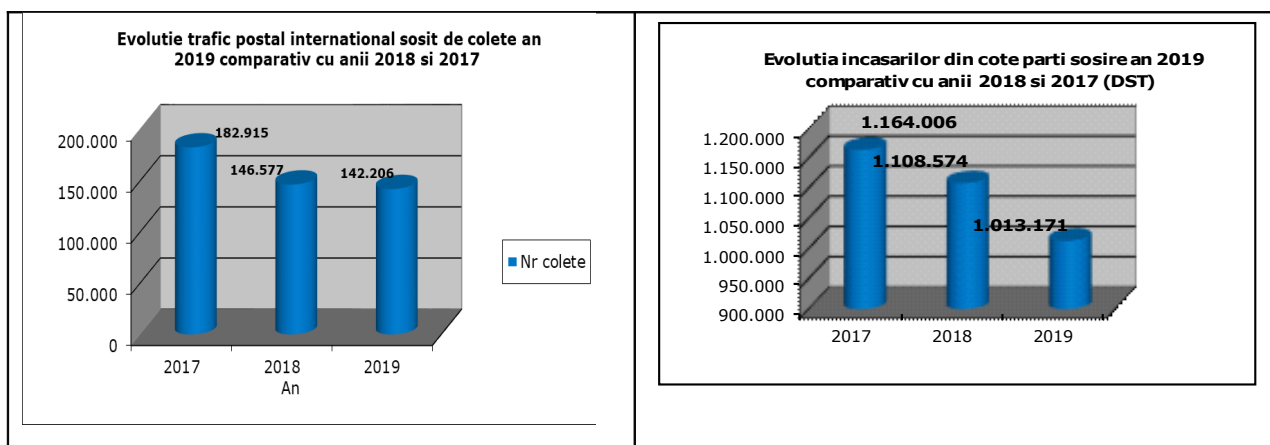
- 90 operatori poștali desemnați pentru traficul poștal sosit;
- 58 operatori poștali desemnați pentru traficul poștal expedit.

➤ Colete poștale internaționale sosite

- volumul de trafic poștal internațional sosit de colete cunoaște o scădere în anul 2019 de 2.98 % față de anul 2018 și de cca 22.3% față de anul 2017. Această scădere se datorează în principal, faptului că operatorul poștal din Germania a renunțat la utilizarea serviciilor Poștei Române pentru distribuire începând cu data de 23.10.2017. Întreaga activitate a fost preluată de către divizia DHL Parcel.

În prezent, STPI se află în negociere cu partenerul extern în vederea recâștigării traficului poștal de colete cu origine Germania.

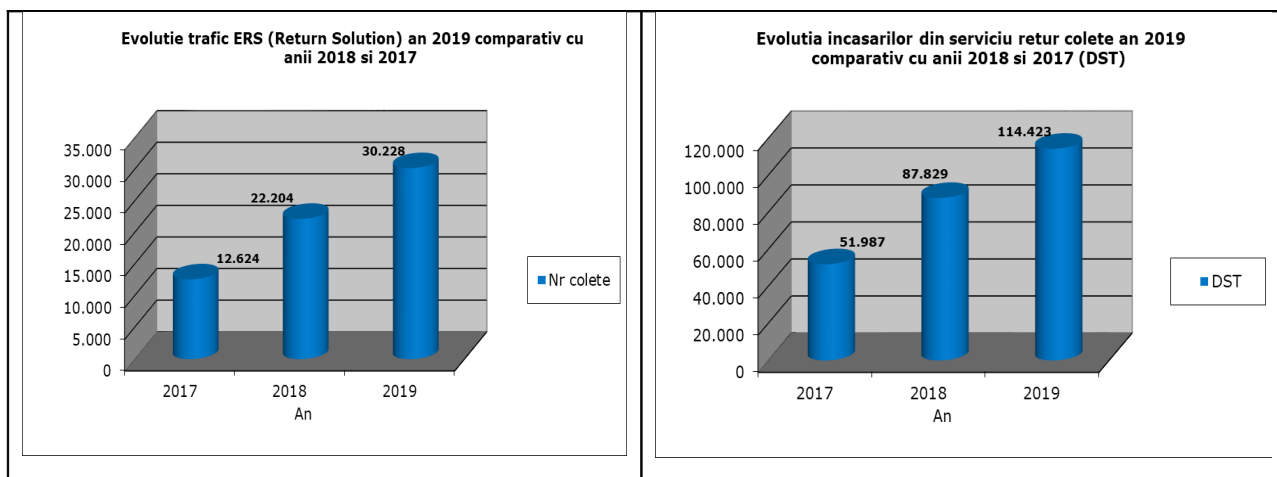
Tendința mondială este ca pentru coletele mici sub 2 kg să se utilizeze produsul de pachete mici care este încadrat în conformitate cu Actele UPU la traficul poștal de corespondență.



Veniturile din traficul sosit de colete poștale internaționale cunosc o scădere de cca 9-13% față de anii 2018 și 2017.

➤ Return solution:

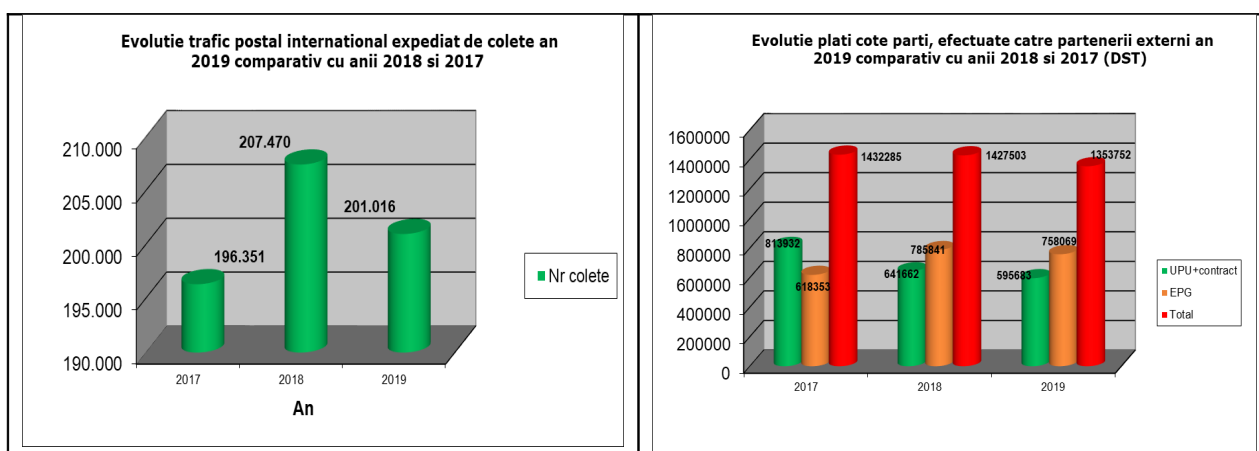
Pentru a veni în întâmpinarea companiilor de vânzări on-line, a fost nevoie de crearea unui serviciu de colete retur (Return solution). CNPR are un asemenea contract cu operatorul poștal din Germania. De asemenea, CNPR a semnat un contract ERS cu operatorii poștali membri ai rețelei EPG. Pe baza acestui contract se derulează serviciul de retur în relația cu Marea Britanie, Franța, Austria, Olanda, Spania, Finlanda și Belgia. Tendința de utilizare a acestui serviciu de către clienți este în creștere. În anul 2019 se înregistrează o creștere de 36% față de anul 2018 și de 139% față de anul 2017.



Veniturile din acest tip de trafic au crescut în anul 2019 cu 30,3% față de anul 2018 și cu cca 120% față de anul 2017.

➤ **Colete poștale internaționale expediate**

- volumul de trafic poștal internațional expedit de colete cunoaște în anul 2019 o scădere de cca 3,1% față de anul 2018 și o creștere de 2.4% față de anul 2017.
- plățile estimate a fi efectuate către operatorii poștali parteneri din cote părți de sosire înregistrează o scădere de cca 5% în anul 2019 față de anii 2018 și 2017. Scăderea este influențată în principal de scăderea traficului de colete poștale și nu în ultimul rând de nivelul cotelor părți sosire mai mici aplicate de operatorii poștali parteneri.



EMS

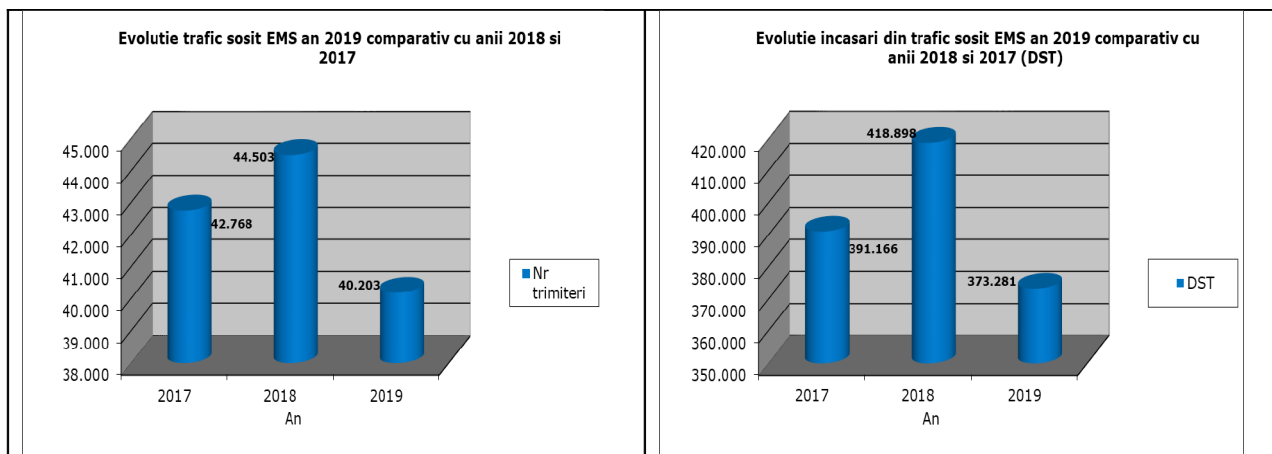
Schimburile de trimiteri EMS în relația cu operatorii poștali se asigură pe bază de acorduri/înțelegeri, respectiv Acord multilateral Standard și Acord bilateral/înțelegeri.

În prezent, CNPR realizează schimburi de trimiteri EMS cu un număr de 71 operatori poștali desemnați pe baza acordului Standard multilateral și cu un număr de 33 operatori poștali desemnați pe baza acordurilor/înțelegerilor bilaterale.

➤ **EMS sosit**

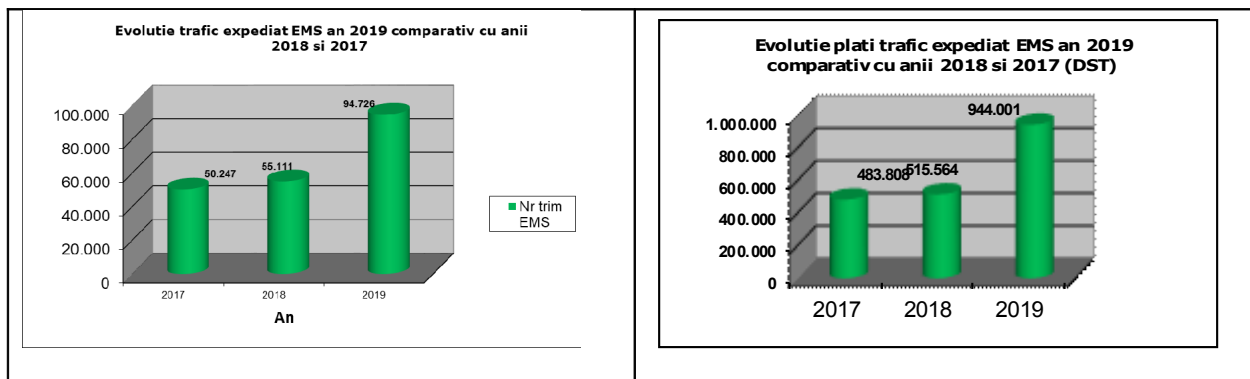
Traficul poștal sosit de trimiteri EMS a scăzut în anul 2019 cu cca 9.7% față de anul 2018 și cu cca 6% față de anul 2017. Nivelul veniturilor încasate în anul 2019 este de 373.281 DST, 418.898 DST în anul 2018 și 391.166 DST în anul 2017.

Tendința mondială este ca pentru trimiterile cu marfă să se utilizeze pachetul mic prioritar încadrat la corespondență poștală internațională sau serviciul EPG.



➤ **EMS expedit**

Traficul poștal expedit de trimiteri EMS cunoaște o creștere în anul 2019 de cca 71.9% față de anul 2018 și 88,5% față de anul 2017.



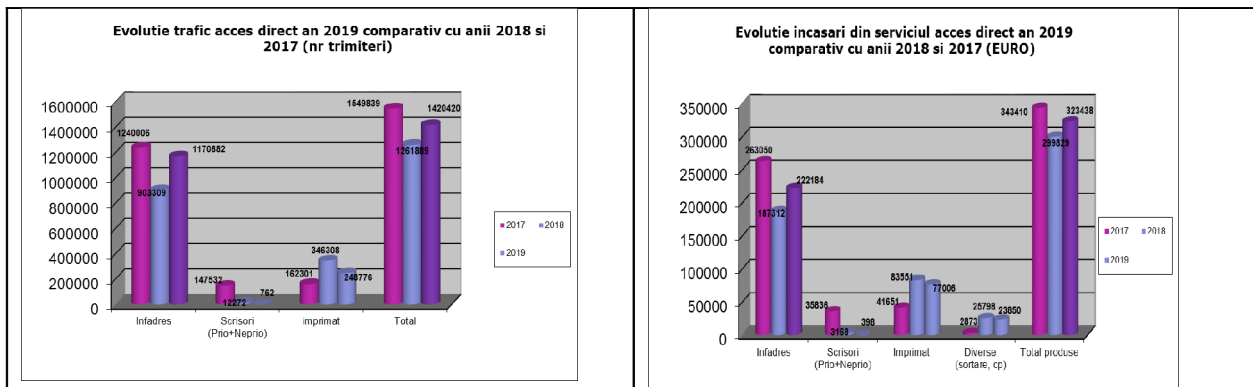
Acces direct

Accesul direct este un canal preferențial care asigură clienților mari, prin intermediul operatorilor poștali desemnați, accesul în totalitate sau parțial la gama de produse interne a țării de destinație. Serviciul este reglementat de Actele UPU și Acordul REIMS/IRAE.

Este un serviciu perfect adaptat volumelor mari de trimiteri poștale din categoria poștei de scrisori; se bucură de tarife și soluții operaționale favorabile, identice cu cele oferite clienților serviciului intern din țara de destinație.

În anul 2019, traficul de trimiteri acces direct înregistrează o creștere de 12.5% față de anul 2018 și o scădere față de anul 2017 cu 8.4%.

În ceea ce privește încasările din acest serviciu, în anul 2019 se înregistrează o creștere de 7,9% față de anul 2018 și o scădere de 5.8% față de anul 2017.

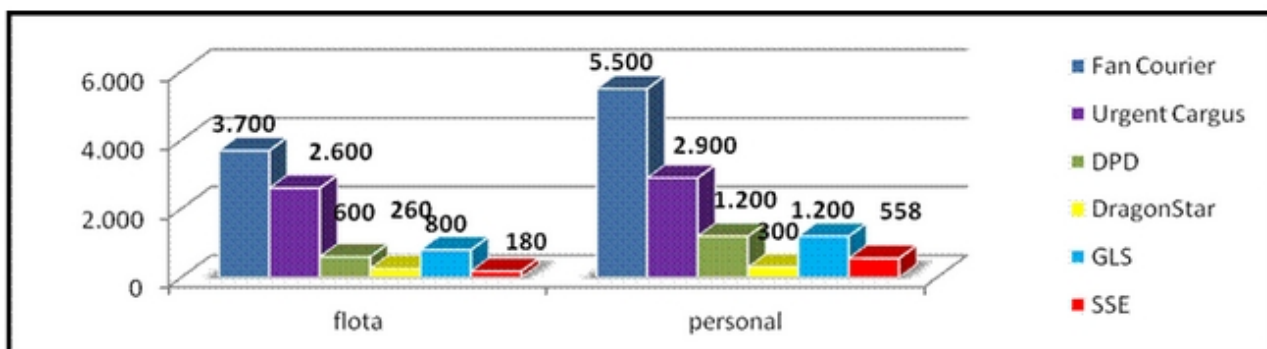


6.2.4. Sucursala Servicii Express

Principalele tendințe operațional-financiare manifestate de operatorii de curierat în **2018** au fost:

- ✓ concurența tarifară și operațională (calitatea serviciilor)
- ✓ tarife forfetare customizate în funcție de volumul de expedieri
- ✓ creșterea numărului de operatori locali
- ✓ eliminarea/reducerea costurilor pentru km suplimentari
- ✓ extinderea rețelelor de colectare/distribuire la nivel național

Comparatie logistica- flota și personal/ operatori de curierat din piață (surse media)



Având în vedere evoluția financiară 2013-2017 (mii lei), **Sucursala Servicii Express reprezintă unul dintre proiectele prin care C.N. Poșta Română S.A. își poate valorifica potențialul pe piața de curierat**, afectat în ultimii ani de lipsa unor investiții semnificative și de pierderea în consecință a contactului cu evoluția pieței.

În anul **2019 veniturile totale ale SSE au fost de 30.522 mii lei (o creștere față de 2018 cu aproximativ 10%)** din care **veniturile obținute exclusiv din derularea contractelor comerciale** în vigoare la nivel SSE au fost de **23.661 mii lei** (aproximativ 78% din veniturile totale);

Componența veniturilor din contracte pe tipuri de servicii:

- PRIORIPST - 23171 mii lei
- ULTRAPOST- 8 mii lei
- EMS- 259 mii lei
- CORRESPONDENȚĂ (interna+externa) - 73 mii lei
- COLETE (interne+externe) - 150 mii lei

La 31 decembrie 2019 erau în vigoare 1574 contracte comerciale, din care 1412 clienți "privați" și 162 clienți "publici".

Parcursul Sucursalei de la reînființare a fost unul ascendent, existând astfel premisele continuării acestei evoluții. Totuși, dacă nu vor exista investiții în logistică și în resursele tehnologice, care să permită creșterea calității serviciilor și aducerea produselor la standardele cerute în piață, Sucursala va putea continua acest trend doar pe termen scurt. Pe termen lung, există riscul major al deteriorării cotei de piață, cu toate efectele ce decurg de aici în ceea ce privește capacitatea de menținere, respectiv atragere a clienților.

6.2.5. Sucursala Fabrica de Timbre

Analiza pieței de profil

Principalii concurenți ai C.N. Poșta Română S.A. – Sucursala Fabrica de Timbre sunt: Grafica și Tipar SRL, Publirom, RH Printing SRL, Ringier Print, Tipografia Yes, Cosmoprint, Dacris Prod, Design Print SRL, EDS Romania SRL, Gabrielle Print, Arta Grafica SA, Arte Grup Print SRL, Atlas Press SRL, Monitorul Oficial RA, Multigraf SRL, Print Group SRL, Tipografia Real SRL, Tipomar SRL, Zoom Soft SRL etc.

În prezent, **gama de produse oferite de Fabrica de Timbre** cuprinde:

- timbre, blocuri, colițe, minicoli
- diverse: afișe, diplome, mape, tichete, certificate, felicitări, calendare, broșuri, pliante, reviste, coperti, cataloage, volante, etichete pe hârtie cromo sau pe hârtie autocolantă, ambalaje ușoare, cărți broșate;
- ștampile
- plicuri corespondență
- plicuri diverse (plicuri personalizate, plicuri tematice cu timbru tipărit, plicuri pentru evenimente și aniversări;
- formulare cu regim normal (formularistica specifică poștală)
- formulare cu regim special (facturi fiscale, avize de însoțire a mărfii, chitanțiere, certificate de depozit, cecuri, acțiuni, obligațiuni, ordine de plată, diplome, formulare cu elemente de siguranță);
- cărți poștale;
- efecte poștale : mandate, buletine expeditie, cărți poștale semiilustrate;
- ziare
- facturi : prelucrare bază de date (tipar date variabil), foldare, insert în plic

Trebuie subliniat faptul că raportat la piața actuală de tipar, Fabrica de Timbre oferă servicii similare competitorilor, singurul element de exclusivitate îl reprezintă timbrele, dar acestea sunt lucrări cu caracter special reglementate prin lege.

Fabrica de Timbre are nevoie urgentă de re tehnologizare, scopul principal fiind acela de a putea asigura cât mai multe servicii din această sferă in-house – eliminând dependența de terți furnizori, reducând timpul de tranzit al lucrărilor, reducând costurile cu transportul acestora către și de la terți, eliminând complet variabila timp din ecuația timp de execuție finală. Pentru a îndeplini acest pas, este nevoie atât de upgradarea anumitor utilaje deja existente care permit acest lucru, cât și de achiziționarea altor utilaje necesare.

Dezvoltarea produselor și serviciilor

În prezent produsele care se pot realiza în cadrul Fabricii de Timbre cu utilajele existente sunt următoarele:

- afișe, volante, flyere, pliante de prezentare în diverse modalități de pliere, reviste în format A5, A4, B5, B4 cu finisare normală (capsare) sau cu spiralare, broșuri, mape de prezentare simple sau cu clape realizate prin ștanțare, cu suprafețe lăcuite sau plastifiate la format (închis) A4 sau B4, în culori metalizate, aur sau argint, gravate, carti de vizita, plicuri personalizate, plicuri tematice cu timbru tipărit, plicuri pentru evenimente și aniversări, cărți poștale (vederi), cărți poștale semiilustrate cu timbru preplătit, felicitări, timbre în 1-6 culori (la o trecere) pe hârtie gumată autoadezivă, de formate variate (romb, rectangular etc.), facturi fiscale, avize de însoțire a mărfii, chitanțiere, certificate de depozit, cecuri, acțiuni, obligatiuni, ordine de plata, oferte de plata, cărți broșate, cărți legate – format A5, B5, A4, B4, formate între 11x15 cm și 21x30 cm, calendare, etichete pe hârtie cromo sau pe hârtie autocolantă.

Vânzarile constante sunt garantate de următoarele produse:

- timbre filatelice și uzuale – beneficiar SC ROMFILATELIA SA
- plicuri corespondență - beneficiar SC ROMFILATELIA SA
- lucrările de regim normal – beneficiar CNPR SA
- lucrările de regim special – beneficiar CNPR SA
- ștampilele de zi - beneficiar CNPR SA
- lucrări diverse - beneficiar CNPR SA
- Afișe, broșuri, pliante etc, beneficiari clienți externi

Politica de promovare a serviciilor de tipărire

Promovarea serviciilor de tipărire este oportun a se face prin intermediul unei *Mape de Prezentare* (prezentarea generală a Fabricii de Timbre, ofertă de prețuri, mostre de lucrări similare, chestionar pentru satisfacția clientului, Formular de Comandă) către clienții actuali, precum și către potențialii clienți.

O alta posibilitate de optimizare a promovării imaginii Fabricii de Timbre o reprezintă îmbunătățirea siteului actual www.fabricadetimbre.ro și promovarea acestuia în spațiul virtual românesc. Actualizarea permanentă a paginii de facebook cu imagini sau videoclipuri destinate atât prietenilor virtuali, dar și acelor entități ce pot fi considerate de interes.

Nu în ultimul rand, participarea la târguri de specialitate poate aduce un plus imaginii Fabricii de Timbre și promovării logo-ului "StrăBUNI în tipar".

6.2.6. Analiza operațională și logistică

În sfera activității desfășurate la nivelul Direcției Administrativ, Transport și Securitate Poștală, a fost îndeplinit principalul obiectiv specific aferent Departamentului Transport, stabilit prin **Planul de Management pentru perioada 2015-2019** respectiv: Dotarea logistică (auto) pentru desfășurarea activității poștale, **Direcția Administrativ, Transport și Securitate Poștală a finalizat în anul 2019 semnarea contractului de achiziție în leasing financiar pe o perioadă de 4 ani, a 430 autoutilitare** pentru înlocuire flota auto uzată. Până în acest moment **a fost încheiată prima etapa de livrare și distribuire către subunitățile poștale teritoriale a unui număr de 239 autoutilitare noi DACIA Dokker și RENAULT Master.**

6.2.7 Analiza IT

Structura IT&C a fost identificată la nivel de conducere CNPR ca fiind de importanță critică pentru viitorul CNPR.

Tehnologiile utilizate și arhitectura actuală nu îndeplinesc cerințele de performanță, disponibilitate și securitate și au un impact negativ asupra satisfacerii cerințelor de modernizare a serviciilor curente oferite de CNPR precum și dezvoltarea de servicii noi.

La momentul actual, dotările și performanțele IT&C la nivelul companiei impun realizarea unor investiții și up-gradarea corespunzătoare cu dezvoltările tehnologice, cerințele pieței și ale clienților, având în vedere următoarele:

- Absența surselor financiare pentru investiții
- Ritmul alert de evoluție a inovărilor tehnologice în produsele și serviciile din sectorul comunicațiilor poștale
- Resurse umane limitate și o dimensionare necorespunzătoare pe tipuri de activități desfășurate
- Absența traingului de specialitate pentru structura IT&C

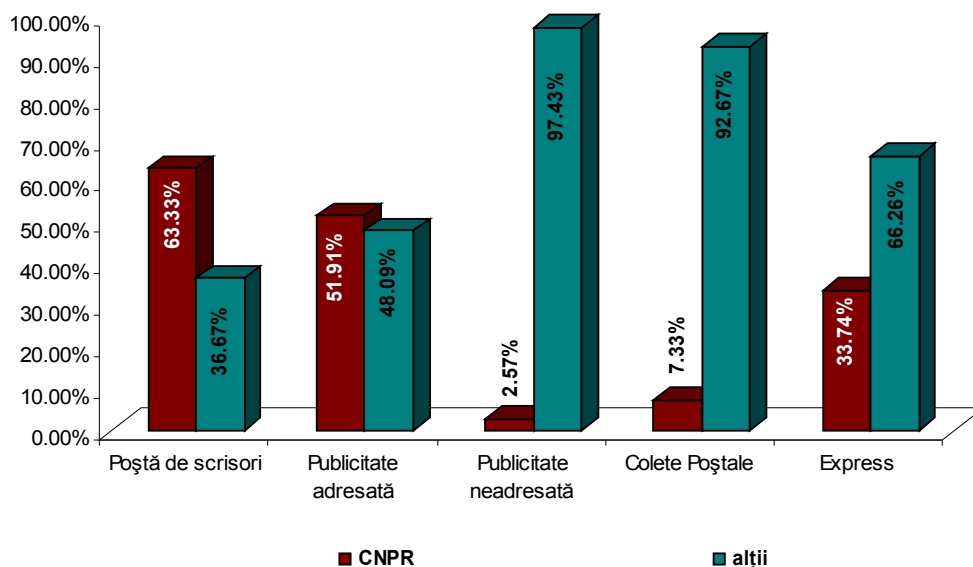
Au fost întreprinse acțiuni care au vizat următoarele domenii:

- Domeniul Aplicații Informatice - Modificări/dezvoltări/implementări aplicații IT;
- Domeniul Securitate;
- Domeniul Comunicații (informatizarea a peste 50 de oficii poștale, extindere conectare VPN);
- Domeniul serverelor și bazelor de date;
- Domeniul achiziții IT (servere, stații de lucru, servicii date mobile și GPS cu terminal inclus, scanner-e mobil PDA 2D, imprimante etc);
- Domeniul Call Center și Post Fax.

6.3 Poziționarea CNPR pe piața serviciilor poștale

Analizând în structura serviciile CNPR, cotele de piață deținute pe segmente de afaceri se prezintă astfel:

Cotele de piață [în termeni de volume] ale CNPR pe piața serviciilor poștale [2018]



Poșta de scrisori

<u>Puncte forte</u> Conștientizarea mărcii Cota de piață ridicată în condițiile substituției electronice (63%) Clienți fideli, cu venituri peste medie	<u>Puncte slabe</u> Obligațiile serviciului universal Tarife reglementate pe segmentul SPU Costuri ridicate cu personalul Sortare manuală a trimerilor Rezistența la schimbare
<u>Oportunități</u> optimizare/automatizare/digitalizare captare valoare spațiu digital	<u>Amenințări</u> Înlocuire electronică concurența neloială/prețuri mici schimbări în așteptările clienților

COTA DE PIAȚĂ	63%
Concurența	PINK POST; WATERSON ROCHEFORT GROUP SRL
Senzitivitate preț	SEGMENTUL B2B - cerere elastică (creșterea tarifului va conduce la diminuarea volumelor și la scăderea veniturilor) SEGMENTUL B2C - cerere inelastică (creșterea tarifelor va conduce la modificarea volumelor într-un procent mai mic decât cel al creșterii tarifelor, în consecință crescând veniturile)

Colete poștale

<u>Puncte forte</u> Conștientizarea mărcii Acoperire și frecvență Rețea extinsă persoane fizice Avantaj de preț pe unele segmente Tarife mici pe segmentul SPU Clienți fideli pe segmentul SPU	<u>Puncte slabe</u> Cota de piață scăzută 7% Sistemul Track and Trace Livrare la domiciliu Sistem de monitorizare/raportare primitiv
<u>Oportunități</u> Piața în continuă creștere motivat de creșterea comerțului electronic Inovare, pentru a crea sinergii cu serviciile express Dezvoltare pe segmentele de e-retailer și e-commerce Livrare colete la domiciliu Soluții ușoare de retur	<u>Amenințări</u> Concurența crescută Soluții inovatoare concurență (pick up pointuri)

COTA DE PIAȚĂ	7%
Concurența	Fan Courier, Urgent Cargus, Sameday , Nemo Express, TNT
Senzitivitate preț	Colete NON SPU - cerere elastică (creșterea tarifului va conduce la diminuarea volumelor și la scăderea veniturilor) Colete din SPU - cerere inelastică (creșterea tarifelor va conduce la modificarea volumelor într-un procent mai mic decât cel al creșterii tarifelor, în consecință crescând veniturile)

Servicii Express

Puncte tari ▪ Brand-ul Poșta Română ▪ Parcurs financiar pozitiv ▪ Rețea națională ▪ Tarife competitive	Puncte slabe – Dotare tehnologică insuficientă raportat la concurență – fluctuații de personal- Know-how scăzut – capacitate redusă de recrutare a forței de muncă- politică salarială – Cota de piață redusă
Oportunități ▪ segment de business cu grad ridicat de dezvoltare în piață ▪ atragerea unor agenți comerciali mici și mijlocii (prioritate scăzută pentru alți competitori) ▪ crearea unui portofoliu sănătos de clienți- echilibrat ca valoare per contract	Amenințări ▪ degradarea situației economice- scăderea veniturilor ▪ dezechilibrul logistic față de concurență ▪ dezechilibru portofoliu de clienți- primii 10 clienți generează peste 50% din venituri ▪ lipsa resurse investiționale ▪ neadaptare la cerințele pieței

COTA DE PIAȚĂ	33 %
Concurența	Fan courier, Urgent Cargus, Sameday , Nemo Express, TNT
Senzitivitate preț	cerere elastică (creșterea tarifului va conduce la diminuarea volumelor și la scăderea veniturilor)

Marketing direct (adresat și neadresat)

Puncte forte Acoperire la nivel național Rețea pentru persoane fizice/retail Conștientizarea mărcii	Puncte slabe Preț ridicat al serviciilor (costuri ridicate cu personalul) Lipsă baze de date socio-demografice detaliate Calitate scăzută a serviciilor (în cazul trimerilor neadresate) Lipsă forța de muncă specializată
Oportunități Inovare pentru a îmbunătăți poziția competitivă Dezvoltarea de servicii integrate și personalizate (marketing/comenzi/plăți/rapoarte/relații cu clienții etc.)	Amenințări Bugete de marketing diminuate Concurența puternică ce oferă servicii calitative la tarife mult sub cele ale CNPR Personal dedicat (angajați cu norme reduse) Companii specializate doar în servicii de marketing direct oferind suport și know-how pentru întreg lanțul valoric

COTA DE PIAȚĂ	Marketing direct adresat - 52% Marketing direct neadresat - 3%
Concurența	Post master, Inbox marketing, D-mail direct
Senzitivitate preț	cerere elastică (creșterea tarifului va conduce la diminuarea volumelor și la scăderea veniturilor)

Analiza SWOT –CNPR

PUNCTE FORTE

- Rețea de retail extinsă la nivel național, unități bine poziționate în centrele orașelor;
- Rețea logistică extinsă (capacitate, acoperire și frecvență);
- Portofoliu semnificativ de clienți persoane fizice; furnizorul de servicii poștale preferat de instituțiile publice;
- Brand cunoscut;
- Furnizor preferat de beneficiarii drepturilor sociale (populația vârstnică), joacă un rol social în comunitățile locale;
- Acces facil către clienți pentru furnizarea de servicii nonpoștale, prin intermediul serviciului universal;
- Lider de piață sub aspectul volumului produselor și serviciilor oferite;
- Diversitatea produselor și serviciilor oferite;
- Tarife competitive pe anumite categorii de servicii poștale.

PUNCTE SLABE

- Procentul ridicat al costurilor salariale în total costuri, lipsa unui sistem de remunerare variabil;
- Percepție negativă despre nivelul calității serviciilor.
- Tehnologie învechită sau lipsă totală de mecanizare;
- Disponibilitatea redusă a serviciilor de tip door-to-door;
- Disponibilitatea limitată a serviciilor track & trace;
- Calitatea serviciilor (timpul de tranzit) redusă;
- Unele servicii neadaptate la piața actuală
- Adresarea limitată a clienților business și dezvoltarea insuficientă a serviciilor și forței de vânzări dedicate acestora;
- Lipsa unui sistem informatic integrat și uniform și existența unor sisteme insuficient dezvoltate pentru raportarea managerială;
- Echipamente IT învechite și insuficiente;
- Lipsa comunicațiilor mobile

OPORTUNITĂȚI

- Dezvoltarea infrastructurii de transport;
- Existența unor arii de creștere (comunicare digitală, comerț electronic, servicii express, poșta hibridă, servicii financiare);
- Mediu de afaceri dezvoltat, prezența semnificativă a companiilor multinaționale;
- Potențial de creștere a serviciilor cu valoare adăugată (de exemplu: serviciile express);
- Poziționare ideală pe piață pentru a beneficia de creșterile viitoare estimate, România fiind în continuare sub media europeană a livrărilor poștale pe cap de locuitor;
- Continuarea optimizării costurilor prin restructurare și investiții în distribuție și logistică;
- Dezvoltarea forței de vânzări în sectorul B2B și implicit a unor strategii personalizate;
- Dezvoltarea unor strategii pentru sectorul B2C și implicit a unor oferte proprii de servicii integrate: pachete speciale (cu gratuități/discounturi), promoții de sezon etc.

AMENINȚĂRI

- Intensificarea concurenței datorată liberalizării complete a pieței serviciilor poștale și continuarea investițiilor în distribuție, logistică și imagine (inclusiv în media)
- Presiune din partea instituțiilor de stat pentru a reduce comisioanele pentru distribuția drepturilor sociale (alocații, pensii);
- Înlocuirea scrisorilor tradiționale cu canalele de comunicații electronice și apariția unor metode electronice de plată;
- Diversificarea ofertei competitorilor: oferte noi de servicii integrate sau includerea mai multor servicii cu valoare adăugată (procesarea corespondenței, baze de date);
- Continuarea migrării clienților business către competiție în lipsa unor contra-oferte avantajoase și adaptate ale CNPR;
- Continuarea migrării clienților de pe retail pentru plata facturilor către bănci și unități de tip Paypoint sau alegerea ca modalitate de plată a mediului virtual;
- Substituirea serviciilor tradiționale cu servicii electronice pentru serviciile financiare;
- Cadrul de reglementare incert privind furnizarea serviciului universal, cu posibile consecințe negative din perspectiva ajutorului de stat și a legii concurenței;
- Reglementări privind informațiile cu caracter personal și disponibilitatea bazelor de date pentru marketing direct adresat;
- Sancțiuni din partea autorității de reglementare/Consiliul Concurenței;
- Posibil impact financiar negativ ca urmare a litigiilor în care este implicată CNPR;
- Posibil impact negativ rezultat din viitoarele audituri fiscale

6.4 Piața serviciilor poștale - Tendințe și perspective

➤ Piața serviciilor poștale la nivel global

Atât la nivelul UE cât și la nivel global, majoritatea țărilor se confruntă cu provocări legate de schimbările generate de digitalizare și de dezvoltarea industriei IT, care se reflectă în solicitările de servicii poștale, existând diferențe considerabile cu privire la adaptabilitate și strategiile aplicate de furnizorii de servicii poștale și de curierat pentru a face față acestor schimbări.

➤ Poșta de scrisori

În anul 2018, scăderea medie a volumului poștal a fost accelerată ajungând până la -5,9%, comparativ cu -5,1% în 2017, motivat de decizia instituțiilor guvernamentale de a urma exemplul întreprinderilor de a opta pentru canale digitale de emitere facturi, declarații și chitanțe. Majoritatea administrațiilor poștale au livrat mai puține articole decât în anul precedent; ratele de declin au variat de la -0,7% la -25,3%.

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

În ciuda provocărilor, industria poștală se dovedește rezistentă. În timp ce e-substituția a pus o presiune puternică, în jos, asupra veniturilor, ratele de creștere ale scrisorilor și creșterea numărului de pachete mici de comerț electronic au contribuit la stimularea creșterii; ca urmare, veniturile au crescut în medie cu 2,2% în 2018. Între timp, administrațiile poștale au lansat inițiative targetate pentru a-și eficientiza și moderniza rețelele, dar presiunea costurilor a rămas ridicată: marja medie a EBIT pe segmentul poștei de scrisori a scăzut la 3,0%, în scădere de la 4,2% în 2017.

Pentru a face față trendului descendent înregistrat în zona activităților de bază, furnizorii de servicii poștale sunt obligați să-și diversifice activitățile prin implicarea în activități financiare, digitale și prin extinderea serviciilor de livrare și acoperire a întregului lanț valoric al serviciilor poștale (spre exemplu, logistică, managementul lanțului de aprovizionare etc).

La baza unei transformări consistente a serviciilor poștale trebuie să se regăsească modificarea fundamentală a mecanismelor operaționale. Astfel, inovarea prin intermediul utilizării tehnologiei informației și comunicațiilor este un factor decisiv în dezvoltarea furnizorilor de servicii poștale, prin îmbunătățirea proceselor și calității, în concordanță cu nevoile clienților, astfel încât să adreseze evoluțiile recente ale pieței marcate de scăderea traficului trimiterilor de corespondență și creșterea volumelor de colete.

Modificările survenite în modul în care consumatorii utilizează serviciile poștale, precum și scăderea accelerată a volumelor de corespondență impun adaptarea unor strategii care să aibă în vedere, preponderent, digitalizarea serviciilor.

➤ **Coletarie și servicii express**

Vânzările de comerț electronic la nivel mondial au crescut cu peste 20% pe an, în medie, din 2008 și au ajuns la 1,6 miliarde de euro în 2018, peste 11% din totalul vânzărilor cu amănuntul din lume fiind acum realizate online. Mai mult, revoluția comerțului electronic urmează să continue: se preconizează că vânzările globale de vânzare cu amănuntul pe internet se vor dubla aproximativ în următorii cinci ani, ajungând la 3,1 miliarde de euro până în 2023. Până la acel moment, unul din doi euro cheltuiți online se va face prin intermediul un dispozitiv mobil, iar unul din zece va implica o achiziție transfrontalieră.

Creșteri semnificative se înregistrează atât pe piețele emergente, cât și în țările foarte dezvoltate, ceea ce duce la volume tot mai mari pe segmentul de servicii de curierat, express și coletărie.

O altă tendință datorată creșterii comerțului electronic este aceea de creștere a sectorului B2C, care în multe țări a depășit B2B.

Administrațiile poștale rămân o componentă esențială a lanțului valoric al comerțului electronic livrând mai multe colete B2C ca niciodată. Volumul coletelor a crescut în medie cu 9,1% în 2018, aproximativ o treime dintre administrațiile poștale înregistrând o creștere a volumului de peste 10%, an de an. Îmbunătățind prezența fizică vastă și rețelele dense, toate administrațiile poștale încearcă să devină parteneri de livrare la alegere, alături de integratori, comercianți online și start-up-uri pentru a consolida în continuare volumele de comerț electronic.

În estimările specialiștilor, într-un orizont de timp de 5 ani, până la final de 2017 au fost realizate în întreaga lume investiții de 6,3 miliarde de dolari în coletărie și sectorul express, iar 34% din această sumă este pentru organizarea lanțului de valoare, adică în special pentru tehnologie digitală și pentru sublinierea preferințelor expeditorului (timp, cost și alte servicii auxiliare ce ajută la alegerea companiei care să livreze produsele).

În afară de comerțul electronic, alte tendințe din retail care cresc la nivel global sunt retail-ul multichannel sau omnichannel, ceea ce face ca și cererea pentru livrare de colete să fie tot mai mare.

Pentru a facilita vânzările transfrontaliere, UE a venit cu inițiativa Digital Single Market, care își propune armonizarea regulilor referitoare la conținutul digital și la vânzările online.

➤ **Piața serviciilor poștale din România**

În ultima perioadă și piața serviciilor poștale și de curierat din România este influențată tot mai pregnant de mediului virtual și creșterea apetitului pentru e-commerce, care generează noi culoare de afaceri pentru administrațiile poștale, elementul de noutate constituindu-l livrările transfrontaliere și interoperabilitatea rețelelor poștale.

Caracteristicile serviciilor rămân aceleași:

- calitatea serviciilor – timpul de circulație al trimiterilor;
 - livrarea „door to door”;
 - timpul de așteptare la ghișeu.
- siguranță și securitate: oameni, valori, informații;
- inovare și instruirea salariaților;
- implementarea conceptului de dezvoltare durabilă.

Industria poștală din România trece printr-un proces de tehnologizare și implementare de soluții moderne de prelucrare a trimiterilor poștale, acest fapt fiind generat de necesitatea furnizorilor de a răspunde nevoilor din ce în ce mai complexe ale utilizatorilor, în condițiile creșterii volumelor traficului de colete, pe fondul dezvoltării accelerate a comerțului on-line. Astfel, în timp ce, în trecutul nu foarte îndepărtat, achiziționarea de bunuri de consum direct din mediul on-line era de obicei un atribut al utilizatorilor din mediul urban, în prezent, acesta a devenit aplicabil inclusiv locuitorilor din mediul rural, fiind considerat din ce în ce mai des ca o variantă de conectare a zonelor izolate.

Piața românească de curierat este în continuă creștere, iar România se află pe primul loc la nivel european în ceea ce privește creșterea e-commerce-38%. Dar pe de altă parte, înregistrează cea mai mică proporție de cumpărători on-line – 18%.

Metodele de plată preferate sunt plata ramburs – 69%, plata cu cardul – 31%, portofelul digital – 15%, transferul bancar – 11%.

Operatorii din piața autohtonă de curierat așteaptă, în următorii ani, creșteri semnificative de volum, ca urmare a dezvoltării comerțului on-line. Ținând cont că România se află mult în urma altor state din Europa, pe segmentul e-commerce, următorii 5 ani ar putea consemna comenzi suplimentare semnificative, în paralel cu educarea pieței către alternative de vânzare, precum livrările la puncte fixe, care, în Vest, reprezintă un procent important.

Potrivit studiilor de piață realizate pentru ANCOM, atunci când aleg furnizorul de servicii poștale, utilizatorii persoane fizice din România, se ghidează după tarifele practicate de furnizori, viteza de livrare, siguranța trimiterilor și respectarea timpilor de livrare, în timp ce persoanele juridice acordă mai multă atenție gradului de acoperire teritorială, siguranței trimiterilor și termenelor de livrare.

7.Strategii de management

7.1 Obiectivele strategice ale administratorilor

Obiectivele strategice ale companiei pe perioada 2020-2025 sunt următoarele:

- I. Asigurarea unei funcționalități optime la nivelul structurilor operaționale, în vederea punerii la dispoziția clienților Poștei Române a unor servicii performante la prețuri competitive.**
- II. Dezvoltarea unui sistem logistic și tehnologic prin asigurarea investițiilor - cadru pe termen mediu și lung.**
- III. Creșterea veniturilor și maximizarea profitabilității CNPR.**
- IV. Creșterea cotei de piață pentru fiecare categorie de serviciu oferit pieței.**
- V. Crearea și implementarea sistemului de motivare financiară sau non-financiară a performanței resursei umane.**
- VI. Listarea a 10% din pachetul de acțiuni al Companiei pe piața de capital, în termen de 3-5 ani.**

7.2 Obiective sectoriale și indicatori de performanță 2020-2025

Asigurarea unei funcționalități optime la nivelul structurilor operaționale în vederea punerii la dispoziția clienților Poștei Române a unor servicii de înalta calitate.

Nr. Crt.	OBIECTIVE	INDICATORI	INDICATORI DE REFERINȚĂ	TERMEN
1	Asigurarea eficiență a serviciilor pe întreg teritoriul național.	- număr de subunități poștale - număr de personal <i>operativ</i> existent - raport între existent și normat/ semestrial;	- 3.228 nr. UAT unități administrativ teritoriale, nr. stabilit la 01.01.2017; - număr posturi operative normate	Permanent
2	Optimizarea sistemului logistic și informatic pentru asigurarea funcționalității optime la nivelul structurilor operaționale	- 2 centre regionale de tranzit automatizate; - operationalizarea flotei auto în numărul necesar, în funcție de volumele transportate; - utilizarea cu maximă eficiență a resurselor IT existente. - Creșterea numărului de subunități poștale incluse în VPN;	- 7 centre regionale de tranzit; - parc auto operațional existent (980 de autovehicule și 33 de moped) și 430 autoutilitare leasing cu livrare în 2 loturi în anul 2020. - subunități poștale existente în VPN (1045)	Termen lung
3	Îndeplinirea și respectarea indicatorilor de calitate	- timpi de circulație - modul de gestiune a reclamațiilor care să reflecte numărul de incidente și cauzalitatea acestora	- 85% în Z+2 - 97% în Z+4 - număr reclamații la 1000 de trimiteri poștale prezentate	Permanent
4	Optimizarea fluxurilor operaționale	- crearea unui modul informatic pe bază de algoritmi, care să optimizeze itinerariile CPA și fluxurile de prelucrare a trimerilor poștale pe faze de prelucrare. - număr de kilometri efectuați anual;	- gradul de reducere a numărului de kilometri efectuați anual - nr.km realizați în 2019; - fluxurile de prelucrare existente (inclusiv componenta „timp”)	Termen mediu

Nr. Crt.	OBIECTIVE	INDICATORI	INDICATORI DE REFERINȚĂ	TERMEN
5	Optimizarea resurselor umane și asigurarea condițiilor optime de muncă	- număr de subunități modernizate/ igienizate	- număr total de subunități care necesită modernizare/ igienizare	Permanent
		- număr personal	- număr posturi normate - număr de personal conform BVC	Permanent
		- gradul de retenție al personalului existent și nou-angajat;	- fluctuația voluntară anuală de personal - nr.salariați existenți (vechime peste 2 ani, inclusiv) vs salariați plecați/an - nr. salariați nou anagajați (sub 2 ani) vs salariați plecați/ an	Permanent

Dezvoltarea unui sistem logistic și tehnologic prin asigurarea investițiilor cadru pe termen mediu și lung.

Nr. Crt.	OBIECTIVE	INDICATORI	INDICATORI DE REFERINȚĂ	TERMEN
1	Realizarea sistemului informatic de planificare multi-anuală investițională și a fișei cadru	- realizarea, implementarea și comunicarea sistemului de planificare tuturor structurilor CNPR - Valoarea de finanțare a investițiilor raportată la valoarea rezultată din fișa-cadru	- sistem funcțional - valoarea investițiilor realizate conform BVC anual	Termen mediu
2	Prioritizarea investițiilor și a achizițiilor, în scopul efectuării dotărilor echilibrate și absolut necesare unei funcționări la standardele impuse de piață	- numărul obiectivelor de investiții realizate, rezultate din sistemul informatic de planificare investițională.	- număr obiective de investiții realizate conform BVC anual	Permanent
3	Automatizare, informatizare, digitalizare și inteligență artificială	- sistem informatic de management integrat, dotat (hard și soft) pentru toate funcțiunile și toată gama de servicii a CNPR	<i>N.A. / neaplicabil</i>	Termen lung

Creșterea veniturilor și maximizarea profitabilității CNPR.

Nr. Crt.	OBIECTIVE	INDICATORI	INDICATORI DE REFERINȚĂ	TERMEN
1	Creșterea numărului de persoane beneficiare ale serviciilor Poștei Române	- un sistem de monitorizare lunară care să urmărească media lunară a facturilor pe categorii de prestații și beneficiari	- număr clienți distincti (PJ și PF) lunar determinați în baza datelor preluate din sistemul de facturare al CNPR.	Permanent
2	Definirea unei politici comerciale orientată spre securizarea clienților corporate	- venituri generate de clienții business (30% din total venituri CNPR)	- venituri totale la nivel CNPR, din anul precedent	Termen scurt
3	Extinderea portofoliului de clienți	- ponderea veniturilor aferente clienților business noi să atingă un prag valoric minim de 5% din total venituri business/ an	- venituri generate de clienții business în anul precedent	Permanent
4	Analiza portofoliului de produse și servicii și optimizarea acestuia pe criterii de eficiență și competitivitate	- 2 servicii optimizate/ an - reproiectarea politicii tarifare a CNPR	- portofoliul de produse și servicii existent 2019 - venituri generate de serviciile optimizate - creșterea calității serviciilor optimizate - analiza tarifară vs. costuri și tarife piață	Permanent
5	Dezvoltarea unor noi linii de business	- venituri generate de liniile noi de business	- venituri totale generate/an conform BVC	Termen scurt
6	Optimizarea raportului venit/cost realizat pentru fiecare grupă de servicii/structură/angajat	- definirea unui sistem de analiză a raportului venit/cost pe fiecare grupă de servicii/ structură/ angajat	- raport venit/cost pe fiecare grupă de servicii/structură/ angajat	Termen mediu
7	Valorificarea eficientă a patrimoniului imobiliar și reducerea cheltuielilor de administrare	- gradul de ocupare al spațiilor operaționale - gradul de închiriere al imobilelor neincluse în activitatea poștală - reducerea cheltuielilor cu utilitățile - valoarea veniturilor realizate din închirieri	- număr imobile proprietate - număr imobile nevalorificate, mp/ an - reducerea cheltuielilor de administrare raportate la anul precedent	Termen mediu

OBIECTIV STRATEGIC 4/

Creșterea cotei de piață pentru fiecare categorie de serviciu oferit pieței.

Nr.	OBIECTIVE	INDICATORI	INDICATORI DE	TERMEN
-----	-----------	------------	---------------	--------

Crt.			REFERINȚĂ	
1	Stabilizarea cotei de piață pentru SPU	- cota de piață pe segmente de servicii SPU	- cota de piață pentru fiecare categorie SPU, înregistrată la 01 ianuarie 2020	Permanent
2	Consolidarea și dezvoltarea portofoliului de servicii non SPU, pe segmentele de creștere (servicii de curierat, e-commerce etc.)	- venituri generate - trafic trimiteri prelucrate - indicator cota de piață an precedent	- venituri non-SPU realizate, conform BVC - evoluție cota de piață, raportat la anul precedent	Termen mediu
3	Creșterea cotei de piață pe categorii principale de servicii	- venituri realizate	- cota de piață pentru fiecare categorie SPU, înregistrată la 01 ianuarie 2020	Permanent

OBIECTIV STRATEGIC 5 /

Crearea și implementarea sistemului de motivare financiară sau non-financiară a performanței resursei umane

Nr. crt.	OBIECTIVE	INDICATORI	INDICATORI DE REFERINȚĂ	TERMEN
1	Crearea și implementarea unui sistem de stimularea a performanței resursei umane	- sistem de stimulare a performanței, valori direct proporționale între munca depusă și beneficiu realizat (sistem bonusare/ incentivare etc)	- N/A	Termen scurt
2	Creșterea nivelului de pregătire profesională a personalului	- instruire semestrială - implementare sistem <i>e-learning</i> - gradul de realizare raportat la BVC	- instruirea întregului personal, minim 1 instruire/ an - valori alocate în BVC în vederea instruirii	Permanent
3	Identificarea și implementarea indicatorilor de performanță la toate nivelurile	- elaborarea și implementarea procedurii de evaluare a personalului operativ și funcțional administrativ	- N/A	Termen scurt

OBIECTIV STRATEGIC 6/

Listarea a 10% din pachetul de acțiuni al Companiei pe piața de capital, în termen de 3–5 ani.

Nr. crt.	OBIECTIVE	INDICATORI	INDICATORI DE REFERINȚĂ	TERMEN
1	Stabilirea necesarului de finanțare pentru îndeplinirea misiunii Poștei Române, așa cum este definită în prezentul document și crearea graficului de atragere și gestiunea finanțării pe termen mediu și lung	- valoarea financiară rezultată din PMAI - Planul Multianual de Investiții	BVC	Termen mediu
2	Încheierea unui acord cu un partener financiar strategic, pe termen mediu și lung, care să își asume prin finanțare viziunea, misiunea și valorile Poștei Române	- 1 (un) acord cu 1 (un) partener financiar strategic	N/A	Termen mediu
3	Realizarea pachetului minimal de investiții stabilit în Planul Multianual de Investiții pentru îndeplinirea condițiilor optime de listare	- număr de investiții realizate, % din valoarea arătată în PMAI	N/A	Termen lung
4	Pregătirea, emisiunea și listarea	- prospect ofertă publică aprobat de ASF - capital social după IPO (<i>oferta publică primară inițială de vânzare de acțiuni</i>) - număr de acțiuni	- capital social înainte de IPO - număr de acțiuni înainte de IPO	Termen lung

7.3. Managementul riscurilor

7.3.1. Managementul riscurilor

7.3.2. Managementul crizei

7.3.1. Managementul riscurilor

a. Metoda – metoda utilizată pentru evaluarea riscurilor: probabilitate vs impact, conform modelului de mai jos.

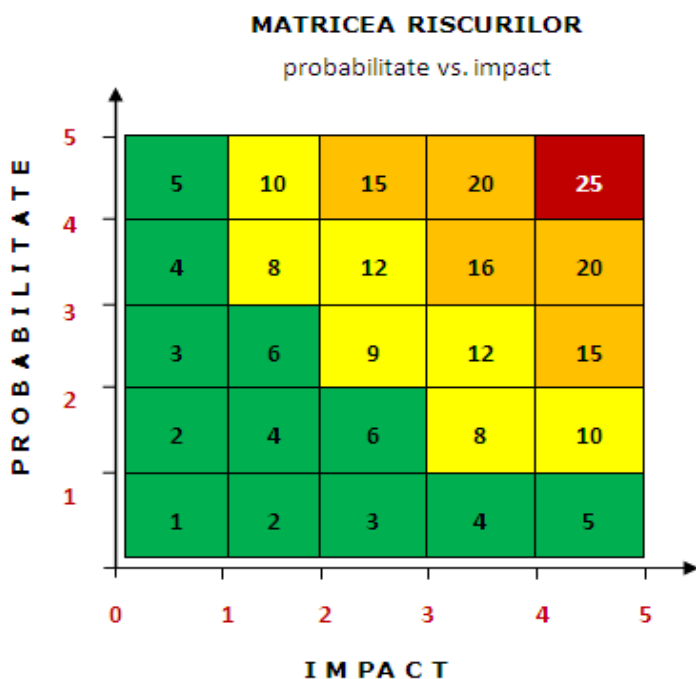
✓ **Determinarea nivelului de risc**

nivelul de risc = probabilitate x impact
(produsul celor doua variabile)

✓ **Determinarea probabilității**

Rar	5-10 ani
Puțin probabil	3-5 ani
Probabil	1-3 ani
Foarte probabil	6 luni - 1an
Aproape sigur	în mai puțin de 6 luni

✓ **Determinarea impactului**



Nesemnificativ	Fară impact financiar
Minor	Pierderi între 0 și 10.000 lei
Moderat	Pierderi între 10.000 - 100.000
Major	Pierderi peste 100.000 lei
Critic	Pierderi considerabile și afectarea imaginii

✓ **Gradul de expunere la risc**

1 – 6	Risc acceptat (A)		Nivel de risc acceptabil, nu se stabilesc acțiuni pentru a influența riscul, nu necesită nicio măsură de control.
7 – 14	Risc tolerabil (T)		Nivel de risc tolerabil, nu se stabilesc acțiuni pentru a influența riscul dar sunt stabilite măsuri de monitorizare pe termen mediu și lung.
15 – 24	Risc inacceptabil (I)		Nivel risc inacceptabil, dacă riscul se poate diminua se stabilesc obiective de reducerea nivelului de risc. Dacă riscul nu se poate influența se stabilesc mecanisme de ținere sub control a acestuia. În toate situațiile, se impun măsuri corective urgente, în funcție de resursele disponibile, și prevedere anuală în BVC – CNPR.
25	Risc maxim (M)		Nivel risc critic. Se impun măsuri de control și diminuare imediate.

✓ **Modalități de tratare a riscurilor**

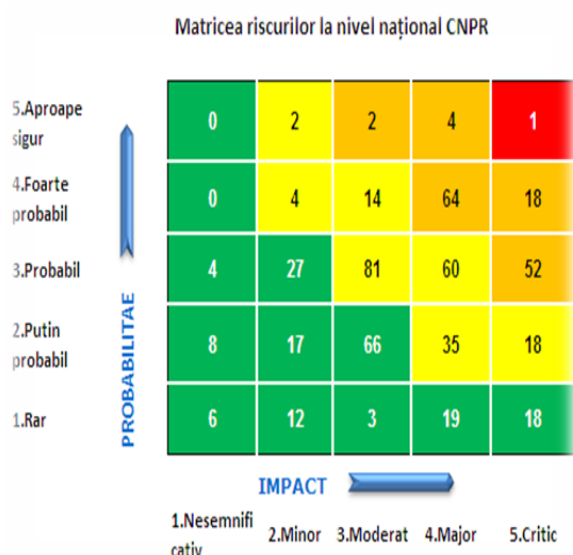
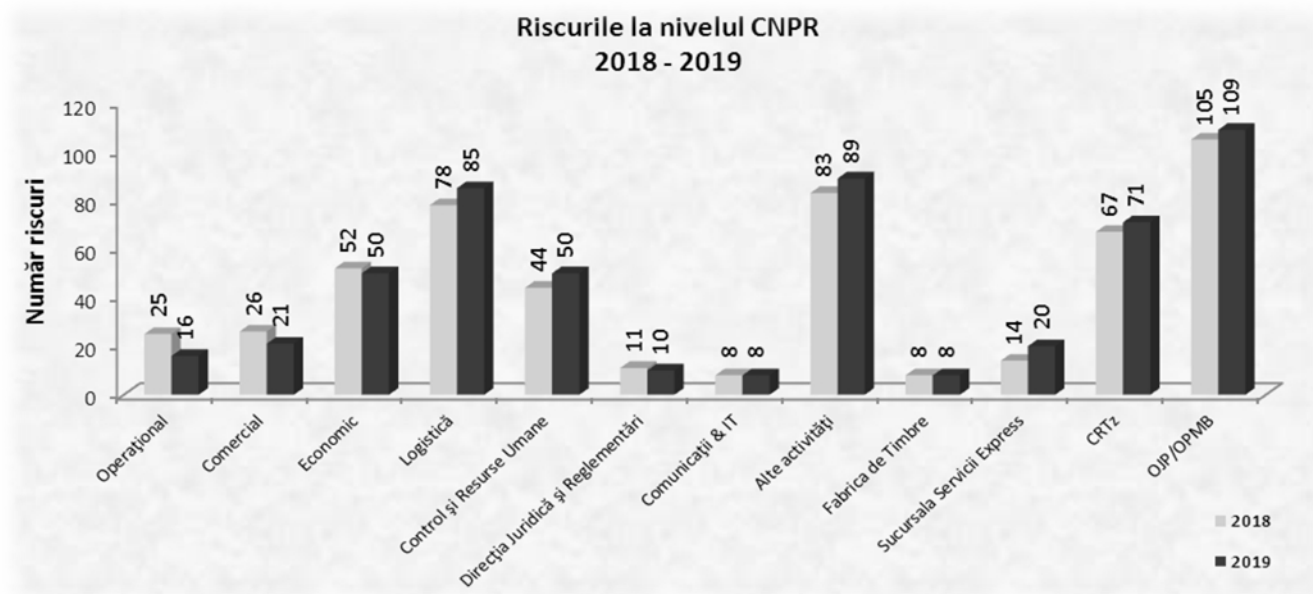
asumarea riscurilor	monitorizare, nu se iau măsuri de control a riscurilor
tratarea riscurilor	diminuarea riscurilor prin implementarea de măsuri de control intern pentru a menține riscurile în limite tolerabile
transferul riscurilor	preluarea riscurilor de un terț specializat (asigurare/ reasigurare)
evitarea riscurilor	prin restrângerea/ eliminarea activității

b. Riscuri operaționale 2019

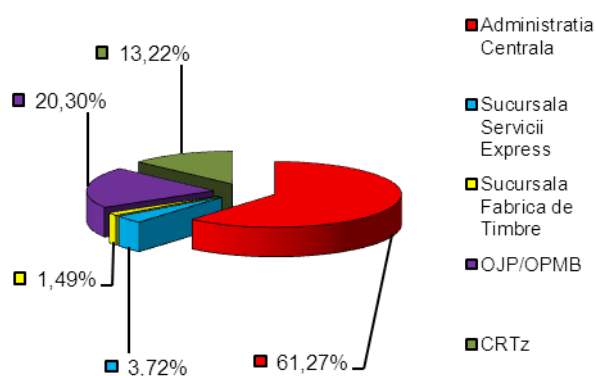
b.1. Riscuri 2019, cantitativ

Pentru anul 2019, în cadrul CNPR a fost identificat un număr **537** de riscuri interne astfel:

- 329 riscuri la nivelul Administrației Centrale - **grad de expunere la risc N/A**
- 20 riscuri - Sucursala Servicii Express – **grad de expunere la risc 11,80 tolerabil**
- 8 riscuri - Fabrica de Timbre - **grad de expunere la 11,38 tolerabil**
- 109 riscuri – OJP/OPMB - **grad de expunere la 12,63 tolerabil**
- 71 riscuri – CRTz - **grad de expunere la 13,72 tolerabil**



Ponderea numărului de riscuri înregistrat la nivelul structurilor CNPR în total număr riscuri, în anul 2019



b.2. Riscuri cantitative, comparativ 2018-2019

Se constată o creștere de 0,03% a numărului de riscuri în anul 2019, față de anul anterior 2018 când s-a înregistrat un număr de 521 riscuri. Creșterea numărului de riscuri s-a înregistrat cu precădere la structurile: SSE – 6 riscuri, iar câte 4 riscuri la nivel OJP/ OPMB, respectiv CRTz.

b.3. Riscuri 2019, calitativ

Risc financiar sanctiuni aplicate, conform legislatiei specifice in domeniul SSM+PSI, risc de incendiu, risc de accidente ale salariatilor	Risc managerial reticenta salariatilor la schimbare, absenta comunicarii	Risc de insolvență Lipsa lichiditatilor- sincope in generarea veniturilor și plata furnizorilor	Risc operațional blocarea activității subunităților și pierderea datelor cauzate de indisponibilitatea centrului de date din b-dul Dacia (lipsa back-up DC)	Risc financiar Amenzi Aplicarea Regulamentului (UE) nr. 679 din 2016 GDPR, aplicarea Legii nr 333/2003, amenzi IGPR și controale realizate de instituțiile statului Curtea de Conturi, ANAF, Consiliul Concurenței, ANCOM.
Risc managerial comunicarea de date incomplete sau eronate care constituie baza decizională	Risc investițional neîncadrarea în BVC (negenerarea veniturilor prognozate, investiții nefondate)	Risc securitatea informației (IT) dezvaluirea/ pierderea de date/ informații confidențiale	Risc comercial polarizarea serviciilor (pierderea clienților strategici)	Risc operational lipsa resurse umane, in vederea recrutarii
Risc operațional activități redundante	Risc de imagine creșterea nr de reclamații, timp mare de așteptare la ghișeu, întârzieri în distribuirea	Risc comercial pierderea credibilității partenerilor (încasare utilități) prin nerespectarea termenelor de plată	Risc operațional pierderea de date prin nerespectarea norme de prelucrare și distribuie trimiteri poștale	Risc comercial pierderea clienților prin livrarea de servicii neperformante
Risc intern neînsușirea gradului de cunoștințe, în urma instruirilor	Risc operațional Neacoperirea necesității de transport; nerespectare itinerarii	Risc operațional nerespectarea termenelor de proiect, disfuncționalități în activitate	Risc intern furturi si delapidări	Risc de revoltă socială , lipsă personal
Risc intern neasigurarea caracterului inopinat al controlului	Risc extern atac asupra salariaților poștali	Risc de mediu creșterea impactului activităților poștale asupra mediului	Risc intern neconcordanța între cerințe și resurse	Risc intern Nerespectarea procedurilor interne

b.4. Riscuri GDPR, 2019

Având în vedere Regulamentul (UE) 679/ 2016 și analiza efectuată la nivel CNPR, gradul de expunere la risc a datelor cu caracter personal (dcp) ale persoanelor vizate (clienți și salariați) este 9,85, risc tolerabil (scăzut).

Sintetic:

EXPUNEREA GENERALĂ LA RISC DATE CU CARACTER PERSONAL

Scor risc operațiuni – 8,45 Risc tolerabil (client extern)

Scor risc procese interne – 11,25 Risc tolerabil (client intern/ salariat)

Scor general risc – 9,85 Risc tolerabil

Astfel, zona de transport și livrare a trimerilor prezintă cea mai mare *probabilitate* de materializare a riscului, iar website-ul CNPR și funcțiunea de IT&C zona cu cel mai mare *impact* asupra datelor cu caracter personal, dacă riscul s-ar materializa.

b5. Riscuri GDPR, în context COVID 19, 2020

La mijlocul lunii martie autoritățile române au declarat starea de urgență datorită pandemiei provocată de coronavirusul COVID 19.

CNPR a luat măsuri de protecție a salariaților proprii – măști, mănuși, dezinfectant, dezinfectarea sediilor, proceduri specifice de lucru etc., dar și măsuri de protecție a datelor cu caracter personal (dcp) ale clienților. În acest sens a fost efectuată o analiză de risc redată sintetic în continuare.

Nr crt	Proces	RISC	Evaluare risc		Nivel risc (PxI)	Scor risc	Sursa riscurilor (acces ilegal, modificare sau dispariția datelor)	
			Probabilitate	Impact				
1	Transfer dcp a) Comunicarea datelor cu caracter personal de la DJSP direcția județeană de sănătate publică către OPMB/OJP – oficiul județean de poștă. b) Prelucrarea datelor cu caracter personal în cadrul OPMB/ OJP.	Acces ilegal	2	5	10	10,00	Factor uman intern	DA
		Modificare nedorită	2	5	10		Factor uman extern	Accidental
		Dispariția datelor	2	5	10		Factor non uman	Accidental
		Date cu caracter personal utilizate: nume, prenume, adresă, număr de telefon și, în anumite cazuri, nume medic de familie. Impact: nu este semnificativ, persoana vizată are de suportat consecințe financiare minime. Poate fi avut în vedere - <i>Riscul reputațional și moral</i> pentru persoana vizată. Metode de limitare/evitare a riscului: Procedură specifică de preluare a datelor de la DJSP, folosirea de fișiere criptate și de canale alternative de transmitere a datelor, respectiv a parolei; folosirea curselor mecanizate (autovehicul) cu șofer și factor distribuitor; instruire, conștientizare, monitorizare a salariaților CNPR, controale tematice. Sancțiuni: conform Regulamentului intern CNPR. Factorul uman intern sau/și extern poate apărea în mod fortuit – accident auto, furtul genții poștașului și distrugerea sau spolierea trimerilor poștale, pierderea/ distrugerea datelor logice, spre exemplu. Factorul non uman – uzura echipamentelor IT, căderi de tensiune etc.						

Gradul de expunere la risc al dcp prelucrate de CNPR, SCOR = 7,44

7.3.2. Managementul crizei

a. Abordare

Suntem conștienți de faptul că dacă în situație de criză nu facem nimic, mai târziu nu vom mai avea posibilitatea de a mai face ceva.

Plecând de la acest fapt ne propunem ca planul nostru de criză să fie un *Plan de dezvoltare*.

b. Context

Cu toate acestea, nu poate fi ignorat contextul extern și intern, respectiv potențiala amenințare severă a mediului de business de către pandemia provocată de coronavirus COVID 19.

Astfel, toate bugetele și prioritățile, individuale sau corporative, sunt ajustate în principal în sensul diminuării cheltuielilor și protejării lichidităților. Este un răspuns la riscul de criză economică.

Un alt element care face dificilă anticiparea gravității crizei sau recesiunii economice este lipsa datelor financiare de business, acestea fiind la acest moment în curs de prelucrare.

Scenariile la nivel mondial, făcute așa cum arătam anterior pe baza unor estimări, conturează următoarele tendințe posibile, respectiv:

- *Scenariul 1* – economia globală absoarbe șocul COVID 19 și revine începând cu trimestrul 3 (T3) 2020 la o rată de creștere anuală de aproximativ 2%. Creștere în „V”, probabilitate 60%.
- *Scenariul 2* – răspuns întârziat la COVID 19, economia mondială va încetini până la o rată de creștere anuală de 1%. Creștere în „U”, probabilitate 30%.
- *Scenariul 3* – pandemia va continua iar economia globală va avea o evoluție anuală negativă, -2%. Creștere în „L”, probabilitate 10%. (Sursa: www.zf.ro, studiu McKinsey, martie 2020).

Elementele care pot ajuta în mod decisiv la revenirea economiei globale sunt: reducerea numărului de îmbolnăviri și decese, respectiv găsirea unui vaccin împotriva coronavirus COVID 19.

Deasemenea, și la nivel național, sunt implementate măsuri de sprijinire a mediului de afaceri și este preconizată o revenire economică începând cu T3 din acest an.

Menționăm că toate declarațiile au recomandări de prudență și de tratare cu rezervă a oricăror predicții, până la momentul efectuării analizelor pe baza unor cifre din economia reală.

În concluzie, în următoarea perioadă CNPR va evolua într-un mediu economic extrem de volatil, având în vedere caracterul imprevizibil al oricărei crize precum și necesitatea adoptării de măsuri proactive pentru reducerea sau eliminarea efectelor unei potențiale recesiuni economice.

c. Principalele măsuri

1. Asigurarea unei comunicări foarte bune la toate nivelurile, pentru toți salariații CNPR, din punct de vedere al: comunicatorului, conținutului și al canalelor de comunicare.
2. Asigurarea unei echipe multidisciplinare pentru gestionarea CNPR în perioada de criză
3. Elaborarea de scenarii alternative și stabilirea pragurilor de delimitare a declanșării stării de criză, respectiv de escaladare a scenariilor avute în vedere ca răspuns
4. Ajustarea bugetului de venituri și cheltuieli
5. Ajustarea obiectivelor de business, în condițiile scăderii vânzărilor
6. Promovarea SSE ca factor de creștere a veniturilor și posibil vector de imagine
7. Accelerarea recuperării creanțelor, respectiv reanalizarea performanței contractelor comerciale
8. Consolidarea lichidităților
9. Securizarea clienților strategici (top 20 clienți majori ai CNPR)
10. Reanalizarea/ renegocierea comisioanelor bancare pentru ridicarea de numerar
11. Menținerea unei bune relații cu mediul bancar
12. Accesarea unui împrumut sindicalizat, pe termen lung
13. Solicitarea de sprijin guvernamental
14. Urmărirea angajărilor (REVISAL)
15. Analizarea indicatorilor relevanți, cantitativi și calitativi, pentru starea companiei în perioadă de criză – financiari, operaționali, RU etc.
16. Elaborarea și/ sau actualizarea, după caz, a planurilor de contingență.

d. Scenarii avute în vedere la nivel CNPR

- *Scenariul 1* – Optimist, creștere lentă în „V”, probabilitate 20%
- Creșterea/ menținerea „sănătății” fianciare și operaționale a CNPR, în T2 2020 comparativ cu T2 al anului 2019.
- Menținerea fluxului de lichidități la un nivel rezonabil în raport cu plățile exigibile, eventual dobânzi și penalități (90-100% lichidități zilnice din 100% plăți zilnice).
- Menținerea veniturilor la valori comparabile cu cele din T2, T3, T4 anul 2019 ($\pm 10\%$).
- Menținerea numărului de salariați, eventual acoperirea necesarului de forță de muncă

- *Scenariul 2 – Neutru, creștere în „U” sau în „W”, probabilitate 45%*
 - Scăderea fluxului de lichidități (87% lichidități zilnice din 100% plăți zilnice)
 - Scăderea veniturilor cu 12-13%, în T2, T3 2020 comparativ cu T2,T3 al anului 2019
 - Măsuri: activarea planurilor de contingență, reducerea cheltuielilor neesențiale
 - Inițierea demersurilor pentru obținerea de sprijin guvernamental

- *Scenariul 3 – Pesimist, creștere în „L”, probabilitate 25%*
 - Scăderea fluxului de lichidități (75% lichidități zilnice din 100% plăți zilnice)
 - Scăderea veniturilor cu 15-20%, în T2, T3 2020 comparativ cu T2, T3 al anului 2019
 - Măsuri: activarea planurilor de contingență, reducerea drastică a cheltuielilor, program de lucru 4h/ 6h pentru o parte a personalului funcțional activ. și analizarea rentabilității vs. orarului subunităților poștale
 - Demersuri pentru obținerea de sprijin guvernamental

- *Scenariul 4 – Critic, recesiune severă, probabilitate 10%*
 - Scăderea fluxului de lichidități (70% lichidități zilnice din 100% plăți zilnice)
 - Scăderea veniturilor cu peste 25%, în T2, T3 2020 comparativ cu T2,T3 al anului 2019
 - Măsuri: activarea planurilor de contingență, reducerea drastică a cheltuielilor, program de lucru 4h/ 6h pentru o parte a personalului funcțional activ. și analizarea rentabilității vs. orarului subunităților poștale.
 - Demersuri pentru obținerea de sprijin guvernamental
 - Analizarea soluțiilor și condițiilor de disponibilizare a unor categorii de personal.

8. Strategii pentru atingerea obiectivelor de management

8.1. Strategii Financiare

Obiective

- 1. Creditare pe termen lung care să acopere investițiile necesare, pentru o perioadă de minim 10 ani și renunțare la creditele pe termen scurt, neperformante;**
- 2. Listarea a 10% din pachetul de acțiuni al Companiei pe piața de capital, în termen de 3-5 ani.**

Necesarul investițional la nivel global al CNPR va fi acoperit în întregime, treptat, evitând astfel situațiile existente în care toate bunurile sunt gajate, potențialul de creditare fiind astfel neacoperit.

Creditarea pentru o perioadă de minim 10 ani va acoperi necesarul prevăzut în Planul Anual de Investiții 2020-2025, cu implementarea graduală în funcție de capacitatea de implementare și asigurarea fezabilității fiecărei investiții cu un vârf maxim investițional de aproximativ 70% din plafonul total de creditare, asigurând funcționarea C.N. Poșta Română S.A. la standardele de piață.

Premise strategice financiare de dezvoltare:

- Rezultatul evaluării scenariului pesimist susține creditarea CNPR pentru o perioadă de minim 10 ani.
- Fiecare linie de investiții va avea o perioadă de grație de un an. (Ex: Automatizarea sistemului de sortare a coletelor Cluj)
- Alocarea a 51 milioane de lei investițiilor în anul 2020 urmare a veniturilor prognozate în Bugetul de Venituri și Cheltuieli pentru anul 2020.
- Asigurarea minimei funcționalități cerută de piață prin investiții în IT, digitalizare, flota auto, centru de tranzit precum și elemente de suport în general;
- Reducerea costurilor de administrare prin investiții în clădirile monumente istorice deținute de CNPR (executarea de lucrări de conservare, consolidare, restaurare, etc.);
- Dezvoltarea serviciilor existente în portofoliul CNPR și lansarea unor servicii/produse noi solicitate pe piață, în special pentru segmentele cu impact major: curierat și servicii financiare.
- Capitalizarea în vederea atragerii capitalului de finanțare necesar pentru îndeplinirea misiunii Poștei Române, extinderea operațiunilor, creșterea capitalului de imagine, etc.

8.2. Strategii investiționale

În contextul tendinței ascendente a pieței de coletărie estimăm creșteri ale volumelor de colete poștale procesate la nivel național. Astfel **direcțiile prioritare de investiții vizează automatizarea activității poștale și aducerea la standardele actuale a domeniului IT&C.**

La momentul actual, utilajele poștale existente în CRT București sunt în mare parte vechi, iar utilajele de transport (cărucioare, lize, remorci etc.) se defectează ca urmare a pardoselilor degradate, astfel încât se poate lua în considerare dotarea cu noi echipamente și utilaje după finalizarea noului centru regional de tranzit.

Centru de Tranzit Regional Cluj-Napoca funcționează într-o clădire nouă, dar nu are în dotare nicio mașină de sortat, nu are tehnică de calcul suficientă și utilajele poștale din dotare se pot degrada până la implementarea proiectului, astfel încât luăm în calcul dotarea integrală cu utilaje și echipamente.

Tehnologiile IT utilizate și arhitectura actuală nu îndeplinesc cerințele de performanță, disponibilitate și securitate și au un impact negativ asupra satisfacerii cerințelor de modernizare a serviciilor curente oferite de CNPR precum și dezvoltarea de servicii noi.

Structura distribuită a sistemului integrat duce la un înalt grad de redundanță în operațiile de administrare și control, dificultatea controlului asupra regimului de securitate a sistemului și a datelor, precum și la o utilizare ineficientă a resurselor de calcul existente făcând dificilă salvarea și restaurarea datelor în caz de incident, neexistând o soluție centralizată de management a salvărilor și restaurărilor de date.

Uzura echipamentelor curente, oprirea funcționării sau funcționarea la parametri reduși a unor componente, duce la oprirea funcționării serviciilor organizației din respectiva arie geografică sau, în cazul serviciilor centrale, a activității întregii organizații cu impact major asupra activității și imaginii instituției.

Echipamentele IT proprietate CNPR sunt uzate din punct de vedere fizic și moral, ultima achiziție fiind făcută în anul 2004. Uzura morală este deosebit de rapidă a acestei grupe de active și astfel performanțele majorității echipamentelor IT deținute de companie sunt scăzute (nu pot asigura respectarea standardul de securitate ISO 27001).

În acest context la nivelul companiei, **investițiile prioritare** necesare se pot defalca în următoarele **obiective**:

- **Centre regionale de tranzit categoria A**, din care:
 - Proiectare, execuție, livrare echipament, montaj și punere în funcțiune - obiectiv la cheie CRTz București
 - Automatizare sortare CRTz București
 - Automatizare sortare CRTz Cluj-Napoca
- **Centre regionale de tranzit categoria B** – 5 centre (achiziție teren, construcție hală/parcare, echipament automatizare sortare)
- **Implementarea unui sistem informatic integrat**
- **Implementarea unei soluții de tip ERP** în baza unui plan de dezvoltare și implementare module cu obiectivul ca orice modul ERP să fie integrat bidirecțional cu aplicațiile/modulele CNPR pe plan operațional.

Se pot lua în calcul beneficiile legate de:

- creșterea calității serviciului poștal, reducerea timpilor de prelucrare a trimiterilor poștale, diminuarea costurilor legate de forța de muncă (se estimează o reducere cu 10% a personalului), îmbunătățirea condițiilor de muncă.

CENTRALIZATOR
Programul multianual al investitiilor (PMAI)

1 Euro = 4,8 lei

Nr. crt.	Categoria lucrarilor de investitii	Total valoare (lei)	Total valoare (Euro)
1	Centre Regionale de Tranzit Categoria A	68.160.000,00	14.200.000,00
2	Centre Regionale de Tranzit Categoria B	32.952.000,00	6.865.000,00
3	Utilaje, echipamente si tehnica de calcul – Regionalizare – Centre de Profit	1.279.500,00	266.562,50
4	Sistem informatic integrat	70.843.200,00	14.759.000,00
5	Sistem informatic de gestiune (ERP)	38.400.000,00	8.000.000,00
6	Echipamente si comunicatii	19.053.872,49	3.969.556,77
7	Sistem integrat coletarie rapida, echipamente, flota, licente - PRIORIPOST (Sucursala Servicii Express)	14.331.600,00	2.985.750,00
8	Flota auto	108.152.818,63	22.531.837,21
9	Echipamente cladiri si securitate postala	24.913.056,95	5.190.220,20
10	Investitii si lucrari de interventii cladiri	39.360.241,26	8.200.050,26
11	Cladiri monumente istorice	76.200.000,00	15.875.000,00
12	Cladiri de importanta majora ce necesita interventii	8.500.000,00	1.770.833,33
13	Echipamente si dispozitive pentru Trafic Postal International	1.202.500,00	250.520,83
14	Utilaje si echipamente – Fabrica de Timbre	14.405.168,75	3.001.076,82
TOTAL GENERAL		517.753.958,08	107.865.407,93

Programul Multianual de Investiții

Nr. crt.	Denumire investitie	Descriere investitie	Obiectivul implementarii proiectului/ investitiei (ce urmarim?)	Solicitantul proiectului (nume si prenume)	Valoarea investitiei (Euro fara TVA)	Valoarea investitiei (RON fara TVA)	Indicatori de eficienta	Observatii
1	Centre Regionale de Tranzit Categoria A				14.200.000,00	68.160.000,00		
1.1	Automatizarea sistemului de cartare	Realizare obiectiv la cheie CRTz Bucuresti – Otopeni (proiectare, executie, livrare echipament, montaj si punere in functiune) / Depozit Central Materiale CNPR			7.500.000,00	36.000.000,00	Cresterea eficientei, vitezei de lucru, volumului de trimiteri, reducerea cheltuielilor conexe, reducerea fortei de munca	
1.2		Echipament automatizare sortare Bucuresti			3.600.000,00	17.280.000,00		
1.3		Echipament automatizare sortare Cluj Napoca			3.100.000,00	14.880.000,00		Procedura in curs de derulare
2	Centre Regionale de Tranzit Categoria B – 5 centre				6.865.000,00	32.952.000,00		
2.1	Automatizarea sistemului de cartare	Achizitie teren (4.000 mp)			105.000,00	504.000,00	Cresterea eficientei, vitezei de lucru, volumului de trimiteri, reducerea cheltuielilor conexe, reducerea fortei de munca	
2.2		Constructie hala/parcare			5.200.000,00	24.960.000,00		
2.3		Echipament automatizare sortare CRTz			1.560.000,00	7.488.000,00		
3	Sistem informatic integrat				14.759.000,00	70.843.200,00		
3.1	Implementarea sistemului informatic integrat	Tehnica de calcul	9720 statii de lucru		6.150.000,00	29.520.000,00		
			200 laptopuri					
			5778 scanere					
			imprimante de uz general si specializate					

Nr. crt.	Denumire investitie	Descriere investitie	Obiectivul implementarii proiectului/ investitiei (ce urmarim?)	Solicitantul proiectului (nume si prenume)	Valoarea investitiei (Euro fara TVA)	Valoarea investitiei (RON fara TVA)	Indicatori de eficienta	Observatii
			PDA 2D (9.907 buc.)		3.096.000,00	14.860.800,00		
			Imprimanta tehnica portabila (9.907 buc.)		1.063.000,00	5.102.400,00		
3.2		Echipamente comunicatii	switchuri		1.030.000,00	4.944.000,00		
			routeri					
			Rack-uri si accesorii					
3.3		Echipamente de procesare si stocare	servele		3.420.000,00	16.416.000,00		
			memorii					
			Rack-uri					
			licente					
			costuri de migrare					
			costuri de training					
4	Sistem informatic de gestiune (ERP)				8.000.000,00	38.400.000,00		
4.1	Implementarea sistemului informatic de gestiune (ERP)	Servicii financiare	Inlocuirea modulelor din aplicatiile utilizate in prezent de CNPR: Contab (evidenta contabila), Clienti (evidenta clientilor), Furniz (evidenta furnizorilor),		8.000.000,00	38.400.000,00		
		Jurnal si control						
		Vanzari si marketing						
		Gestionarea activelor fixe						

Nr. crt.	Denumire investitie	Descriere investitie	Obiectivul implementarii proiectului/ investitiei (ce urmarim?)	Solicitantul proiectului (nume si prenume)	Valoarea investitiei (Euro fara TVA)	Valoarea investitiei (RON fara TVA)	Indicatori de eficienta	Observatii
		Gestionarea stocurilor	Gestval (gestionarea stocurilor si obiecte de inventar), Mijloace fixe (gestionarea mijloacelor fixe) Trez (evidenta incasarilor si platilor prin casa, banca, deconturi), Imobiliare (gestionarea terenurilor si cladirilor CNPR), Pensal (aplicatia de salarizare, FAZ (gestiunea parcului auto) Aplicatia de gestiune a echipamentelor IT, OPSI (Oficiul Postal Semi Informatizat), AGI (Aplicatia Ghiseu Informatizat.					
		Resurse umane						
		Salarii						
		Estimari						
		Logistica						
		Productie						
5	Echipamente si comunicatii				3.969.556,77	19.053.872,49		
5.1	Investitii productive	Echipamente si comunicatii	Infrastructura procesare si stocare		3.125.000,00	15.000.000,00		
5.2			Certificate SSL de tip wildcard (1 an)		312,50	1.500,00		
5.3			Echipamente tehnica de calcul (laptop-uri)		7.291,67	35.000,00		
5.4			Imprimanta A3 laser monocrom		66.666,67	320.000,00		

Nr. crt.	Denumire investitie	Descriere investitie	Obiectivul implementarii proiectului/ investitiei (ce urmarim?)	Solicitantul proiectului (nume si prenume)	Valoarea investitiei (Euro fara TVA)	Valoarea investitiei (RON fara TVA)	Indicatori de eficienta	Observatii
5.5			Licente antivirus		20.500,00	98.400,00		
5.6			Imprimante multifunctionale A3 Laser color		137.083,33	658.000,00		
5.7			QSF - Scanner documente de identitate (ex: Gemalto 3m CR100)		33.125,00	159.000,00		
5.8			Licente Windows 10		276.666,67	1.328.000,00		
5.9			Licente MS Office		53.125,00	255.000,00		
5.10			Comunicatii - Switch datacenter 42 porturi		30.316,67	145.520,00		
5.11			Comunicatii - Router datacenter		49.933,33	239.680,00		
5.12			Comunicatii - Router oficiu mare / sucursale		21.400,00	102.720,00		
5.13			Comunicatii - Access Point WiFi (CNPR)		2.083,33	10.000,00		
5.14			Licenta PHPRunner v. 10 Enterprise Edition		882,14	4.234,29		
5.15			Licenta PHPDesigner		104,17	500,00		
5.16			Licenta editor baza de date		1.337,50	6.420,00		
5.17			Licenta DB Schema		187,50	900,00		
5.18			Licenta soft & planificare rute		4.406,25	21.150,00		
5.19			Soft criptare		1.800,00	8.640,00		
5.20			Soft FTP		891,67	4.280,00		

Nr. crt.	Denumire investitie	Descriere investitie	Obiectivul implementarii proiectului/ investitiei (ce urmarim?)	Solicitantul proiectului (nume si prenume)	Valoarea investitiei (Euro fara TVA)	Valoarea investitiei (RON fara TVA)	Indicatori de eficienta	Observatii
5.21			Soft Backup Statii de lucru		1.671,88	8.025,00		
5.22			Scanere mobile fab. Timbre		1.583,33	7.600,00		
5.23			Imprimanta Datamax Autocolante		1.270,83	6.100,00		
5.24			Imprimante matriciale A3		8.000,00	38.400,00		
5.25			Aparat aer conditionat 24000 BTU		3.333,33	16.000,00		
5.26			Laptop high-end		2.083,33	10.000,00		
5.27			Soft Adobe		1.500,00	7.200,00		
5.28			Statii PC (i5, 8GB RAM, 1TB, Windows 10)		6.500,00	31.200,00		
5.29			Centrala telefonica CNPR		104.166,67	500.000,00		
5.30			Adobe export PDF		84,00	403,20		
5.31			Statie server OCR		6.250,00	30.000,00		
6	PRIORIPOST (Sucursala Servicii Express)				2.985.750,00	14.331.600,00		
6.1	Investitii productive	Utilaje, echipamente, soft-uri	Sistem integrat Coletarie Rapida – Prioripost		2.500.000,00	12.000.000,00		
6.2			Achizitie statii de lucru – 250 buc.		156.250,00	750.000,00		
6.3			Imprimante multifunctionale A4 – 48 buc.		5.500,00	26.400,00		
6.4			Imprimanta multifunctionala		666,67	3.200,00		
6.5			Imprimanta laser A4 – 50 buc.		4.687,50	22.500,00		
6.6			Imprimanta matriceala A3		1.333,33	6.400,00		

Nr. crt.	Denumire investitie	Descriere investitie	Obiectivul implementarii proiectului/ investitiei (ce urmarim?)	Solicitantul proiectului (nume si prenume)	Valoarea investitiei (Euro fara TVA)	Valoarea investitiei (RON fara TVA)	Indicatori de eficienta	Observatii
6.7			Scanere fixe		6.250,00	30.000,00		
6.8			Scanner mobil tip cititor cod bare fara fir si cu Bluetooth		26.250,00	126.000,00		
6.9			Licente Microsoft Office si Windows		4.812,50	23.100,00		
6.10			Mopede – 50 buc		100.000,00	480.000,00		
6.11			Biciclete electrice – 120 buc		180.000,00	864.000,00		
7	Flota auto				22.531.837,21	108.152.818,63		
7.1	Investitia in flota auto	Flota auto retea postala	Achizitie autovehicule noi Dacia Dokker prin leasing financiar pentru inlocuire si suplimentare flota auto (99 buc)		991.336,88	4.758.417,00	Inlocuirea parcului auto invecitat cu mijloace de transport moderne, nepoluante cu consum redus de carburanti. Reducerea costurilor cu reparatiile, a timpilor de deplasare	Au fost achizitionate in perioada 2017-2019 un nr. De 608 autovehicule in leasing financiar – cf. Anexelor 3 si 4 din Planul de Investitii
7.2			Achizitie autovehicule noi Ford Transit prin leasing financiar pentru inlocuire si suplimentare flota auto (79 buc)		1.144.038,94	5.491.386,93		
7.3		Flota auto servicii expres	Achizitie autovehicule noi (1t) prin leasing financiar pentru inlocuire parc auto uzat (250 buc)		3.186.143,23	15.293.487,50		

Nr. crt.	Denumire investitie	Descriere investitie	Obiectivul implementarii proiectului/ investitiei (ce urmarim?)	Solicitantul proiectului (nume si prenume)	Valoarea investitiei (Euro fara TVA)	Valoarea investitiei (RON fara TVA)	Indicatori de eficienta	Observatii
7.4			Achizitie autovehicule noi (3,5t) prin leasing financiar pentru inlocuire parc auto uzat (180 buc)		3.526.651,50	16.927.927,20		
7.5		Departamentul Transport	Mopede – 100 buc.		200.000,00	960.000,00	Optimizare transport postal local	
7.6			Triciclu – 50 buc.		150.000,00	720.000,00		
7.7			ATV – 20 buc.		80.000,00	384.000,00		
7.8			Biciclete electrice – 300 buc.		450.000,00	2.160.000,00		
7.9			Servicii de amenajare speciala autoutilitare transport valori		416.666,67	2.000.000,00		
7.10		Triciclu	Triciclu electric cu bena (2.000 buc.)		3.334.000,00	16.003.200,00		
7.11		80 autocamioane 18 t (80 unitati x 95.000 euro = 7.600.000 euro	Inlocuirea flotei de autocamioane MAN cu vechime de peste 11 ani		7.600.000,00	36.480.000,00	Asigurarea capacitaii de transport postal interregional	
7.12		12 remorci (12 unitati x 35.000 euro = 420.000 euro	Inlocuirea remorcilor de peste 11 ani		420.000,00	2.016.000,00	Asigurarea capacitaii de transport postal interregional	
7.13		Amenajarea speciala a 370 autoutilitare destinate transportului de valori prin montare de lazi de valori si butoane de panica (200 auto(1t) x 2700 euro = 540.000 euro; 170 auto(3,5 t) x 2900 euro = 493.000. Total 1.033.000 euro)	Asigurarea conditiilor legale privind securitatea transportului de valori monetare cf.Legii 333/2003 si HG 301/2012		1.033.000,00	4.958.400,00	Respectarea Legii 333/2003 si HG 301/2012 privind transportul de valori	
8	Investitii si lucrari de interventii cladiri				8.200.050,26	39.360.241,26		

Nr. crt.	Denumire investitie	Descriere investitie	Obiectivul implementarii proiectului/ investitiei (ce urmarim?)	Solicitantul proiectului (nume si prenume)	Valoarea investitiei (Euro fara TVA)	Valoarea investitiei (RON fara TVA)	Indicatori de eficienta	Observatii
8.1	Investitii neproductive	Investitii in continuare	Conform Anexa nr. 1		7.015.029,43	33.672.141,26	Asigurarea imaginii de brand a CNPR/Modernizarea si amenajarea oficiilor postale existente si aducerea lor la un standard de dotare si functionare cat mai ridicat/Imbunatatirea conditiilor de munca oferite personalului	
8.2		Investitii noi si lucrari de interventie	Conform Anexa nr. 2		1.185.020,83	5.688.100,00		
9	Procurari de utilaje, echipamente postale si soft-uri noi		din care:		8.708.380,35	41.800.225,70		
9.1	Directia Administrativa si Transport				5.190.220,20	24.913.056,95		
9.1.1	Investitii productive	Serviciul Securitate Postala	Dispozitiv de detectare a explozibililor ETD pentru dotarea Punct de Lucru Postal BICC Otopeni		72.916,67	350.000,00	Respectarea prevederilor Regulamentului UE 2015/1998 si a cerintelor prevazute la pct. 12 din Anexa la Regulamentul 300/2008	
9.1.2			Echipament raze X necesar pentru dotarea BSI Otopeni – Punct de Lucru Postal Terminalul BICC Otopeni		95.833,33	460.000,00	Respectarea prevederilor Regulamentului UE 2015/1998 si a cerintelor prevazute la pct. 12 din Anexa la Regulamentul 300/2008	
9.1.3			Sisteme necesare pentru dotarea unui numar de 410 imobile proprietate		1.479.282,70	7.100.556,95	Respectarea prevederilor Legii 333/2003 si a HG 301/2012 cu modificarile si completarile	

Nr. crt.	Denumire investitie	Descriere investitie	Obiectivul implementarii proiectului/ investitiei (ce urmarim?)	Solicitantul proiectului (nume si prenume)	Valoarea investitiei (Euro fara TVA)	Valoarea investitiei (RON fara TVA)	Indicatori de eficienta	Observatii
			CNPR – mediu urban				ulterioare	
9.1.4			Sisteme electronice de securitate necesare pentru dotarea unui numar de 2280 imobile proprietate/chiri re CNPR SA in mediul urban/rural		1.187.500,00	5.700.000,00	Respectarea prevederilor Legii 333/2003 si a HG 301/2012 cu modificarile si completarile ulterioare	
9.1.5			Sisteme necesare pentru dotarea unui numar de 2640 imobile proprietate/chiri e CNPR mediu urban/rural		2.315.104,17	11.112.500,00	Respectarea prevederilor Legii 333/2003 si a HG 301/2012 cu modificarile si completarile ulterioare	
9.1.6		Serviciul Administrativ	Inlocuire 4 unitati APC SILIKON 60 kVA UPS-uri aflate in subsolul cladirii Administratiei Centrale		39.583,33	190.000,00		
9.2	Regionalizare – Centre de Profit				266.562,50	1.279.500,00		
9.2.1	Investitii productive	Utilaje si echipamente	Maşini de legat		8.166,67	39.200,00		
9.2.2			Masina infoliat paleti		4.375,00	21.000,00		
9.2.3			Echipament pentru remorcare (tractare)		5.729,17	27.500,00		
9.2.4			Transpaleta electrica		8.333,33	40.000,00		
9.2.5			Casă de bani mare		1.875,00	9.000,00		

Nr. crt.	Denumire investitie	Descriere investitie	Obiectivul implementarii proiectului/ investitiei (ce urmarim?)	Solicitantul proiectului (nume si prenume)	Valoarea investitiei (Euro fara TVA)	Valoarea investitiei (RON fara TVA)	Indicatori de eficienta	Observatii
9.2.6			Casă de bani mare		9.375,00	45.000,00		
9.2.7			Casă de bani mijlocie		4.750,00	22.800,00		
9.2.8			Casă de bani mijlocie		11.875,00	57.000,00		
9.2.9			Casă de bani mica		26.250,00	126.000,00		
9.2.10			Masina numărât bancnote fara detectie UV si IR		185.833,33	892.000,00		
9.3	CNPR – Serviciul Trafic Postal International				250.520,83	1.202.500,00		
9.3.1	Investitii productive	Utilaje si echipamente	Echipament de sortat tip OCR pentru pachete mici		244.791,67	1.175.000,00		
9.3.2			2 dispozitive MRD (mail Registration Device)		5.729,17	27.500,00		
9.4	Fabrica de Timbre				3.001.076,82	14.405.168,75		
9.4.1	Investitii productive	Utilaje si echipamente	Echipament de tipar date variabile din rola alba ROLL TU ROLL OcéCS6500 4/4 policromie 2 linii simplex		1.550.000,00	7.440.000,00		5 ani(nu au fost luate in calcul cheltuielile generate de contractarea in leasing- cheltuieli cu comisioane, dobanzi, prime de asigurare)
9.4.2			Linier tehnologica de insert in plicuri cu insertare suplimentara alte documente Turbo 154/1 BOWE SYSTEC – 3buc		1.217.556,82	5.844.272,75		5 ani(nu au fost luate in calcul cheltuielile generate de contractarea in leasing- cheltuieli cu comisioane,

Nr. crt.	Denumire investitie	Descriere investitie	Obiectivul implementarii proiectului/ investitiei (ce urmarim?)	Solicitantul proiectului (nume si prenume)	Valoarea investitiei (Euro fara TVA)	Valoarea investitiei (RON fara TVA)	Indicatori de eficienta	Observatii
								dobanzi, prime de asigurare)
9.4.3			Echipament sheeter-3buc		233.520,00	1.120.896,00		5 ani(nu au fost luate in calcul cheltuielile generate de contractarea in leasing- cheltuieli cu comisioane, dobanzi, prime de asigurare)
10	Reabilitare imobile monumente istorice sau cu vechime mare care necesita masuri urgente de consolidare/rep aratii capitale/moder nizari	Achizitia lucrarilor necesare pentru realizarea lucrarilor de reabilitare a imobilelor clasate ca monumente istorice, sau aflate in zone de sit istoric, precum si imobile cu vechime mare (peste 50 de ani de folosinta, care necesita masuri de interventie, consolidare, reparatii capitale.	Conform Anexa nr. 3		15.875.000,00	76.200.000,00	Reabilitarea imobilelor monumentelor istorice, readucerea acestora la parametrii initiali, evitarea aplicarii impozitelor majorate cu 500% de catre Consiliile Locale, imbunatatirea imaginii Postei Romane, creerea unor conditii de lucru moderne pentru salariatii, cresterea gradului de satisfactie	

Nr. crt.	Denumire investitie	Descriere investitie	Obiectivul implementarii proiectului/ investitiei (ce urmarim?)	Solicitantul proiectului (nume si prenume)	Valoarea investitiei (Euro fara TVA)	Valoarea investitiei (RON fara TVA)	Indicatori de eficienta	Observatii
							pentru clientii acestora. Modernizarea acestora va conduce la schimbarea imaginii oraselor respective, mai ales ca toate cladirile monumente istorice au fost renovate de catre Primarii	
11	Reabilitare imobile de importanta majora care necesita masuri urgente de consolidare/rep aratii capitale/moder nizari		Conform Anexa nr. 4		1.770.833,33	8.500.000,00		
TOTAL GENERAL					107.865.407,93	517.753.958,08		

Nota: 1. Obiectivul „Lucrari de investitie si interventie la sediul OP 1 Piatra Neamt +OPD Piatra Neamt+OJP Neamt, str. Alexandru cel Bun, nr.21”, se regaseste atat in Anexa 1 (Investitii in continuare – surse proprii), cat si in Anexa 7 (Imobile monumente istorice sau cu vechime mare care necesita masuri urgente de consolidare/reparatii capitale/modernizari – surse atrase)

2. Obiectivele colorate in galben sunt obiective suplimentare / Obiectivele in rosu au fost contractate si se afla in derulare

8.3. Strategii pentru standarde, acreditări și management integrat

Mentținerea și dezvoltarea continuă a Sistemului de Management Integrat – Calitate, Mediu și Securitatea Informației, implementat în cadrul CNPR a avut un impact economic semnificativ pentru Companie, valoarea contractelor obținute prin participarea la licitații fiind de peste 307 mil €, în ultimii 7 ani, după cum urmează:

Valoarea contractelor obținute prin participarea la licitații a CNPR, unde deținerea de certificări ISO a fost cerință eliminatorie

Nr crt	Perioada	Valoarea contractelor încheiate ca urmare a participării la licitații (fără TVA)	
		mii Lei	mii Euro
1	2013	426.182,00	94.707,00
2	2014	226.028,00	50.228,00
3	2015	50.141,00	11.142,00
4	2016	164.000,00	36.444,45
5	2017	135.000,00	29.553,41
6	2018	353.000,00	73.913,98
7	2019 (9 luni)	54.570,00	11.488,42
Total		1.024.921	307.477,26

Menționăm că, peste 90% dintre procedurile încărcate în sistemul electronic de licitații publice (SICAP) solicită existența certificării sistemelor de management implementate de achizitor.

8.4. Strategii IT&C

Obiectiv Strategic	Obiective specifice	Factori critici de succes	Rezultate așteptate/ Beneficii
Dezvoltarea unui sistem logistic și tehnologic prin asigurarea investițiilor cadru pe termen mediu și lung	▪ Automatizare ▪ Informatizare ▪ Digitalizare ▪ Creșterea expertizei IT&C prin participarea la cursuri de specializare și formare continuă	▪ Disponibilitatea resurselor financiare ▪ Disponibilitatea resurselor umane și a expertizei necesare ▪ Efort conjugat al resurselor IT centrale și teritoriale pentru implementarea cu succes.	▪ Sistem informatic de management integrat ▪ Asigurarea continuității activității în CNPR ▪ Modernizarea serviciilor și extinderea prestațiilor cu o componentă tehnologică superioară ▪ Integrare cu proiecte și programe naționale și internaționale de profil ▪ Creșterea nivelului de dotare și exploatare IT&C ▪ Optimizarea costurilor asociate mentenanței IT&C ▪ Îmbunătățirea condițiilor de muncă ▪ Creșterea calității serviciilor prestate ▪ Îmbunătățirea actului managerial

Principalele repere ale necesarului investițional:

- Implementarea unui sistem informatic integrat și centralizat bazat pe tehnologii și arhitecturi moderne ce îndeplinesc cerințele de performanță, disponibilitate, utilizare eficientă a resurselor de calcul și securitate a datelor, cu menținerea funcționalității serviciilor existente și fără impact asupra experienței personalului CNPR ce operează aplicațiile cu cerințe de securitate predefinite.
- Implementarea unui sistem ERP cu rol financiar și organizatoric care are ca scop optimizarea funcționării tuturor structurilor, pe toate nivelurile, susținând astfel transformările din cadrul societății. Acest sistem modern, integrat, va oferi eficiență și eficacitate întregii activități a CNPR, constituind în același timp un furnizor de date corecte, complete și în timp real pentru aplicațiile de suport a deciziilor.

ERP este o investiție strategică în sensul că aceasta este necesară pentru direcționarea corespunzătoare a companiei. ERP se află printre celelalte necesități de respectat pentru a îndeplini obligațiile companiei cu privire la raportarea (financiară) la timp a societății și modelul de guvernare a Societății pe care aceasta dorește să îl aplice. Îmbunătățirea gestionării raportării și îmbunătățirea înțelegerii în ceea ce privește costul și veniturile per serviciu/proces operațional fiind considerate aspecte urgente.

8.5. Strategii Comerciale și de Marketing

8.5.1. Strategia comercială

Strategia comercială pe care și-o propune CNPR este structurată pe 3 direcții principale:

- Politici comerciale – set de acțiuni care să definească serviciile oferite, politica de vânzări și politica de discount, precum și politica de tarife
- Politici de vânzări – set de acțiuni care pun în evidență componenta umană a activității comerciale
- Direcții de acțiune – definirea unor inițiative comerciale, cu implicații pe termen scurt și mediu.

Analiza SWOT

 Puncte FORTE Rețea de retail la nivel național, 1.014 subunități poștale informatizate Rețea de transport extinsă (capacitate, acoperire și frecvență); Furnizorul de servicii poștale preferat de instituțiile publice; Notorietate a brand-ului foarte ridicată; Lider de piață sub aspectul volumului produselor și numărului și tipologiei serviciilor oferite; Diversitatea produselor și serviciilor oferite; Tarife competitive pe anumite categorii de servicii poștale.	 Puncte SLABE Percepție negativă despre nivelul calității serviciilor; Quasiinexistența serviciilor de livrare door-to-door; Timpul de tranzit ridicat, cauzat de lipsa modernizării centrelor de tranzit (IT și mecanizare); Lipsa unui sistem informatic integrat și uniform și sisteme insuficient dezvoltate pentru raportarea managerială; Echipamente IT învechite și insuficiente Lipsa unor investiții care să permită dezvoltarea pe termen lung
 OPORTUNITĂȚI ✓ Dezvoltarea, modernizarea infrastructurii de transport; ✓ Existența unor arii de creștere (comunicare digitală, comerț electronic, servicii express, Poșta hibridă, servicii financiare și bancare); ✓ Potențial de creștere a serviciilor cu valoare adăugată (de exemplu: serviciile express, track&trace); ✓ Începerea optimizării costurilor prin reconversia profesională și investiții în sisteme moderne de distribuție și logistică; ✓ Transformarea într-o companie cu mentalitate comercială și deschisă spre business	 AMENINȚĂRI Intensificarea concurenței cauzată de liberalizarea pieței serviciilor poștale și investițiilor Presiune pentru a reduce comisioanele și tarifele; Substituție electronică a serviciilor; Diversificarea ofertei competitorilor: servicii integrate sau cu valoare adăugată Migrarea clienților business către competiție Impact financiar negativ ca urmare a litigiilor în care este implicată CNPR; Impact negativ prin schimbarea frecvență a managementului și structurii companiei.

Obiective Comerciale 2020-2025

- a. Redefinirea activității comerciale și a liniilor de business
 - Dezvoltarea segmentului de servicii financiare în scopul asigurării unui rol important al CNPR pe piața serviciilor financiare de retail din România
 - Structurarea unei linii de business pe segmentele de colectare socială și premium pe criterii de eficiență și adaptabilitate la cerințele pieței
- b. Consolidarea funcțiunii comerciale și orientarea activității comerciale a CNPR către piață și clienți
 - c. Creșterea satisfacției clienților
 - d. Creșterea/securizarea veniturilor CNPR
 - e. Creșterea cotei de piață a CNPR pe segmente relevante
 - f. Atragerea de noi clienți în portofoliul CNPR și fidelizarea clienților strategici
 - g. Consolidarea unei forte puternice de vânzări
- h. Crearea unor noi linii de business (transport cargo, dezvoltare soluții de servicii integrate adresate furnizorilor de utilități, constând în citire contoare energie electrică, gaze și apă, precum și încasarea de facturi utilități, implementarea unor servicii de plăți online pe site-ul www.posta-romana.ro etc)

➤ **Segmentul de servicii financiare**

În raport cu administrațiile poștale similare din alte state europene, Poșta Română are sectorul de servicii financiare foarte slab dezvoltat. În majoritatea țărilor europene, serviciile financiare bancare și non-bancare oferite de operatorii poștali desemnați generează o bună parte a veniturilor acestor companii (ponderea globală fiind foarte ridicată). În prezent, Poșta Română oferă o gamă redusă de servicii în domeniul financiar, în ciuda accesibilității sale în zonele fără sau cu acces redus la serviciile financiare și a celor 8.5 Mn de utilizatori unici lunar, majoritatea fiind neincluși financiar, veniturile obținute fiind de doar 4% din totalul veniturilor Poștei Române.

Se constată un grad extrem de scăzut al accesibilității populației României la serviciile financiare, fapt ce conduce la grave disparități sociale, incapacitate de dezvoltare individuală și comunitară și, implicit, o pauperizare a unor importante zone și număr de persoane la nivel național. Atributul social pe care statul român, ca acționar principal, l-a alocat Poștei Române, în condiții de piață, poate fi extins pentru soluționarea cel puțin parțială a problematicii incluziunii financiare în toate zonele țării prin dezvoltarea instituțională și capacității Poștei Române de a oferi aceste tipuri de servicii, mai ales în contextul dezinteresului evident al majorității sectorului bancar față de aceste zone care nu beneficiază de servicii financiar-bancare.

Prin accesibilitatea pe care o are în peste 5600 de locații la nivel național, acoperind toate localitățile țării în mod direct, gradul de încredere în rândul populației, legătura directă cu cetățenii, Poșta Română poate deveni principalul motor de facilitare a dezvoltării prin furnizarea de servicii financiare non-bancare și, în timp, bancare, în special în zona micului urban și zona rurală sau acolo unde incluziunea financiară este extrem de redusă.

În acest sens, au fost demarate discuții și proceduri pentru inițierea negocierilor cu Grupul Băncii Mondiale în vederea dezvoltării acestui sector și incluziunea financiară a populației, deservită în 5.600 de locații cu peste 8,5 milioane utilizatori/lună de către CNPR.

Implementarea unor servicii financiare în vederea extinderii serviciilor poștale prestate de către CNPR prin subunitățile sale este o măsură ce vine în sprijinul clienților prin adaptarea la stilul de viață și necesitățile actuale ale acestora.

Direcțiile pentru incluziunea financiară și dezvoltarea instituțională sunt:

- ✓ Dezvoltarea serviciilor de transfer de bani cu accent pe mediul on-line;
- ✓ Desfășurarea activității de schimb valutar în oficiile poștale;
- ✓ Reglementarea ca instituție de plată a C.N. Poșta Română S.A.;
- ✓ Înființarea conturilor poștale și efectuarea de tranzacții financiare prin intermediul conturilor poștale, având în vedere că România ocupă ultimul loc în UE – doar 60% din populația României, cu vârsta peste 15 ani, deține un cont bancar;
- ✓ Dezvoltarea intermedierei financiare în vederea susținerii sectorului micro-întreprinderilor și întreprinderilor mici și mijlocii, care reprezintă 99,5% din totalul companiilor private

➤ **Segmentul de coletărie socială și premium**

❖ **Coletărie standard (socială)**

- Soluții economice pentru trimiteri standard la nivel național și internațional în conformitate cu legislația ANCOM privind serviciile din sfera serviciului universal

❖ **Coletărie premium**

- Acoperire completă a beneficiarilor (la nivel național); rețea de o bună calitate, care poate efectua livrări în regim z+1 pentru trimiterile la nivel național și în aceeași zi pentru expedierile loco;
- Asigurarea capacității logistice de preluare a comenzilor și de înregistrare electronică a datelor privind trimiterile;
- Organizarea unei rețele de transport auto performante care să asigure eficientizarea timpilor de livrare prevăzuți și respectarea reglementărilor ANCOM și care să faciliteze totodată distribuirea "door-to-door" a trimiterilor express;
- Reproiectarea serviciilor express astfel încât acestea să corespundă solicitărilor și exigențelor clienților și să fie competitive.
- Colete cu dimensiuni și ambalaje standard.

Politica de Vânzări - Repere strategice

1. Regândirea portofoliului de servicii prin :

- Eliminarea serviciilor poștale cu o pondere scăzută în bugetul de venituri;
- Redefinirea și regândirea serviciilor care au la bază aceleași principii;
- Simplificarea formularisticii (ex: front office) care să aducă un plus de atractivitate pentru client, dar și un plus de operativitate pentru oficianul poștal;
- Proiectarea de platforme de servicii on-line pe site-ul www.posta-romana.ro

2. Consolidarea echipelor de vânzări

- La nivelul CNPR – libertate de mișcare și de negociere pentru agenții de vânzări. Obligativitatea prezenței la program să poată fi înlocuită cu dovada că în ziua/zilele respective au efectuat vizite la clienți;
- Oferirea de instrumente de motivare (financiară sau non-financiară) în cazul încheierii de noi contracte sau acte adiționale la cele existente, dar numai ca urmare a inițiativei agentului de vânzări;

- Stabilirea unui plafon minim al valorii unui contract ce poate fi încheiat la nivelul CNPR;
- Desemnarea prin decizie a unei echipe permanente formate din responsabili din partea tuturor structurilor CNPR responsabile pentru întocmirea documentațiilor necesare participării la diferite licitații ;
- Desemnarea unor echipe de proiect pe diferite tematici, care să producă periodic inițiative de creare de noi oportunități de business.

Având în vedere poziționarea CNPR în relația cu integratorii, se au în vedere următoarele repere strategice secundare :

a. Poșta Hibridă

- Implementarea unui centru de procesare a bazelor de date în cadrul Sucursalei Fabrica de Timbre, unde în 2/3 puncte din țară să se efectueze procesele tehnologice de tipărire și anvelopare.
- În prezent centrul și estul țării nu sunt acoperite de concurență (Lykos și Zipper). Oportunitățile de afaceri sunt reprezentate în special de autoritățile publice (ex: scrisoarea primarului) sau furnizori locali, mici sau medii de servicii de utilități publice. Avantajele oferite de Poșta Hibridă se datorează eliminării transportului poștal pe distanțe mari, micșorarea timpilor de circulație și nu în ultimul rând a reducerii costurilor operaționale.

b. Oficii poștale mobile

- Prin respectarea prevederilor UPU (cu privire la obligativitatea accesului la servicii poștale în orice localitate) oficiile poștale mobile ar putea să deservească anumite zone în care activitatea unei agenții sau ghișeu poștal nu își mai poate justifica prezența. Utilat corespunzător un oficiu poștal mobil ar putea efectua o gamă largă de servicii poștale (corespondență, coletărie, încasare facturi, achitare de pensii, etc).

c. Ghișeu Comercial

- Implementarea unui proiect pilot de deschidere a unor ghișee cu activitate strict comercială care ar putea să ajute la descongestionarea oficiilor poștale în zile sau în ore cu trafic intens de clienți. Astfel, apare o mai mare vizibilitate a produselor și se poate genera o vânzare eficientă.

Concluzii

Având în vedere reperele strategice menționate se impune cu prioritate securizarea actualelor contracte comerciale prin păstrarea unui dialog permanent cu partenerii contractuali și prin conștientizarea rețelei de importanță strategică a fiecărui client în economia bugetară a CNPR.

În procesul de implementare a obiectivelor strategice, identificăm următoarele **obstacole/riscuri**:

- asigurarea finanțării investițiilor strategice
- flexibilitatea redusă a angajaților companiei
- limitările legale în pârghiile de motivare ale angajaților
- lipsa sau limitarea tehnologică/echipament IT.

8.5.2. Strategia de Marketing

Obiective:

Descriere	Obiective Specifice	Factori critici de succes	Rezultate asteptate / Beneficii
Creșterea performanțelor comerciale ale CNPR	- Diversificarea ofertei comerciale prin introducerea de servicii/produse noi și prin optimizarea serviciilor existente - Extinderea, optimizarea și diversificarea prezenței online a CNPR prin adaptarea la cerințele și standardul pieței - Standardizarea signalisticii și brandingului în oficiile poștale - Monitorizarea satisfacției utilizatorilor site-ului www.posta-romana.ro - Promovarea serviciilor poștale din sfera serviciului universal și non-universal, prin campanii specifice, atât în mediul online cât și în cel offline - Aplicarea corectă în cadrul CNPR a regulilor de comunicare internă și externă - Evaluarea anuală a gradului de satisfacție al clienților privind oferta de servicii poștale și calitatea serviciilor oferite la ghiseu	- Organizare și disciplină în activitatea comercială - Aport susținut al personalului din teritoriu - Produse și servicii cu avantaj comercial - Buget	- Creșterea veniturilor - Predictibilitate și calitate a serviciului - Revigorarea imaginii CNPR pe piață

Principalele obiective vizate de acțiunile prevăzute în planul de management:

1. Calitative:

Continuarea procesului de fidelizare a clientelei CNPR prin îmbunătățirea imaginii la nivel de:

- *subunități poștale* - continuarea îmbunătățirii aspectului acestora;
- *personal angajat* - continuarea instruirii personalului din cadrul oficiilor poștale și a agenților de vânzări în vederea îmbunătățirii gradului de satisfacție în randul clienților CNPR;
- *online* - comunicarea cu clientela CNPR și informarea continuă a acesteia despre serviciile și produsele Poștei Române prin intermediul paginii web, paginii de Facebook și prin e-mail marketing.

Continuarea consolidării notorietății CNPR prin asocierea unor percepții de brand equity precum: tradiție și notorietate

Brand equity (Echitatea de marcă), termen folosit în domeniul marketingului care descrie valoarea pe care o are un nume de marcă.

2. Cantitative:

Consolidarea poziției de lider prin acțiuni care să crească notorietatea serviciilor Poștei Române și implicit a veniturilor acesteia. Astfel în perioada 2020 - 2025 se va pune focus pe serviciile cu potențial:

- Serviciile de coletarie: creșterea cotei de piață pentru serviciile de coletărie și implicit a veniturilor obținute, prin continuarea extinderii proiectului PostCollect prin încheiere de noi parteneriate și prin promovarea și încheierea de parteneriate pentru serviciul Retur 30;
- Poșta de Scrisori, Mandate, Servicii Express, Vânzare de mărfuri în consiganție în subunitățile poștale;
- Serviciile poștale online: creșterea cotei acestora în rândul serviciilor poștale ale CNPR, inclusiv lansarea de noi servicii online și dezvoltarea celor existente:
 - dezvoltarea serviciului MyPostalcard prin introducerea de template-uri pentru diferite ocazii;
 - introducerea de servicii noi: plata online taxa comisionariat vamal, plata online rovinietă, plata online taxe pasaport, plata online taxe auto, achiziționare online de cutii carton pentru trimiterile poștale, cărți poștale sau alte suveniruri cu România;

Strategia de marketing va viza în principal, dar fără a se limita, următoarele aspecte:

Comunicare integrată

Comunicarea de brand va fi făcută:

- În mediul offline, la nivel de oficii/ghisee, prin afișe de promovare și materiale de informare;
- În mediul online:
 - prin bannere și postări gratuite pe site-ul www.posta-romana.ro, pe paginile de Facebook;
 - prin campanii plătite pe Facebook și Google AdWords;
 - prin campanii de e-mail marketing (newsletter).

Trade Marketing

Point of Sale Materials (POSM):

- poziționare primară (în zona cu cel mai puternic potențial de interacțiune cu consumatorul);
- poziționări secundare (care să exploateze adiacent și alte puncte de interacțiune cu consumatorul).

Expansiune la nivel de business

- dezvoltarea unui magazin propriu de comerț on-line;
- identificarea de noi parteneri de business de tipul win-win în domeniul comerțului on-line.

Strategia de marketing urmărește evoluția CNPR și într-o perspectivă extinsă, astfel încât măsurile adoptate să poată constitui baza transformării companiei într-o entitate stabilă, profitabilă, capabilă atât să asigure funcția sa socială cât și să acționeze în condiții de eficiență în toate domeniile conexe sectorului poștal în care își manifestă sau își va manifesta prezența.

Planul de acțiune pentru punerea în aplicare a strategiei de marketing:

- **Fidelizarea clienților prin îmbunătățirea imaginii CNPR**

În oficii:

- Continuarea proiectului de standardizare a spațiului de expunere în sala publicului în București și reședințele de județ.

- POSM (poster, flyer etc) dedicate promovării serviciilor poștale cu potențial de creștere;
- signalistica dedicată serviciilor.
- Campanie de informare/educare cu privire la existența/utilizarea unor servicii poștale/module online (create ca suport pentru clienții Poștei Române) prin tipărirea și amplasarea în subunitățile poștale a unor ghiduri;
- Traininguri de produs, de ofertare/vanzare de servicii/produse personalului oficial și agenților de vânzări, inclusiv realizarea unor ghiduri pentru angajați.

Mediul virtual:

- Campanii de "informare/educare online" a clientelei CNPR cu privire la existența/utilizarea unor servicii poștale/module online (create ca suport pentru clienții Poștei Române):
 - *e-mail marketing prin newslettere
 - *platforme online pe pagina de Facebook
- Monitorizarea satisfacției utilizatorilor site-ului www.posta-romana.ro, prin creșterea gradului de utilizare, optimizarea informațiilor și promovarea serviciilor poștale în mediul online;
- Extinderea, optimizarea și diversificarea prezenței online a CNPR prin adaptarea la cerințele și standardul pieței, prin creșterea gradului de interacțiune cu canalele de comunicare online ale Poștei Române.

➤ Creșterea cotei de piață

Creșterea business-urilor cu potențial:

- Promovarea în subunitățile poștale a serviciilor poștale și produselor comerciale cu potențial de creștere prin POSM (poster și/sau flyer);
- Continuarea extinderii parteneriatelor cu clienții existenți;
- Încheierea de noi parteneriate cu clienți noi.

Lansare servicii/produse noi

- Comunicare lansare și promovare servicii noi:
 - **above the line** în media alternativă (web Google AdWords și Facebook)
 - **below the line** (POSM-uri în subunitățile poștale: Poster, Flyer)

Consolidarea notorietății prin asocierea unor percepții conturate cu brandul (KPI`s targetați)

În oficii: Lansarea, comercializarea și promovarea în subunitățile poștale a unor produse noi, în ediție limitată.

8.5.3. Sucursala Servicii Express

Plecând de la premiza unui rol prioritar acordat de C.N.Poșta Română S.A. serviciilor express și de curierat rapid, tradus **prin sprijin decizional și investițional acordat Sucursalei Servicii Express** și, în același timp, ținând cont de climatul actual de pe piața de resort și de prognoza privind evoluția serviciilor de curierat naționale și internaționale, considerăm că un plan de management care are ca **scop final atingerea unei cote de piață superioare**, trebuie să aibă, în viziunea noastră, următoarele repere ordonate cronologic:

Etapa I Consolidare (2020)

Etapa II Dezvoltare (2020-2024)

Etapa III Creștere cotă de piață (2020-2024)

Având la bază cele anterior menționate, redăm mai jos **obiectivele** Sucursalei Servicii Express:

Nr. crt.	OBIECTIV	METODĂ DE REALIZARE	TERMEN
1.	Realizarea de profit cel puțin la nivelul prevăzut în Bugetele de Venituri și Cheltuieli alocate anual	Eficientizare și întărire disciplină economico- financiară	Permanent
2.	Stabilire identitate vizuală	Redenumire - Sucursala Curierat Rapid Creare logo/slogan Imagine unitară la nivelul subunităților Sucursalei: - achiziționarea de firme luminoase, - mobilier și echipament - demararea lucrărilor de igienizare/ reparatii/relocări	2020-2024
3.	Consolidare	Definire clară a modului de colaborare/compensare cu subunități poștale din cadrul Sucursalelor Regionale; Redimensionare rețea proprie de subunități în funcție de potențialul de livrare și vânzare specific zonei și stabilirea structurii de personal necesar în funcție de aceste condiții	2020-2024
4.	Optimizare structură personal	Reorganizare aparat administrativ Sucursală; Modificarea structurii de personal- creșterea ponderii de salariați implicați în activitatea de colectare/distribuire.	2020-2022
5.	Imbunătățirea aptitudinilor și know-how-ului	Evaluarea și prioritizarea nevoilor de pregătire specifică; Elaborare programe de pregătire adaptate nevoilor specifice ale grupurilor țintă și dezvoltarea unui sistem integrat bazat pe transferul de cunoștințe și pe dezvoltarea de abilități necesare eficientizării activității în cadrul Sucursalei;	2020-2024

Nr. crt.	OBIECTIV	METODĂ DE REALIZARE	TERMEN
		Creșterea nivelului de pregătire a personalului existent.	
6.	Fidelizare personal existent	Stabilirea criteriilor de performanță în vederea atingerii unui grad superior de livrare din prima tentativă; Modificarea sistemului de salarizare/implementare sistem incentivare.	2020-2021
7.	Dezvoltare capacitate de fidelizare clienți existenți/atragere clienți noi	Upgrade echipamente si aplicații IT; Creșterea capacității logistice; Extindere/adaptare servicii existente în portofoliul Sucursalei; Dezvoltare servicii noi.	2020-2024
8.	Creștere cota piața	Dezvoltare portofoliu clienți; Parteneriat cu un jucător din piața de curierat rapid; Externalizare segmente din procesul tehnologic.	2020-2024
9.	Optimizarea resurselor umane	Stabilirea necesarului de personal la nivelul fiecarui OPE; Renormarea subunităților din cadrul SSE.	2020-2024
10.	Extinderea și consolidarea rețelei de vânzări SSE	Creșterea traficului trimiterilor de curierat rapid și express interne și internaționale prin activitatea de vânzări; Creșterea valorii comerciale a contractelor aflate în portofoliul SSE.	2020-2024
11.	Eficientizarea activității de transport poștal	Monitorizarea neconformităților cu ajutorul aplicației GPS-FleetMaster; Implementarea unor noi itinerarii specializate teritoriale prin care să fie asigurată legătura între reședințe de județ și localități din urban; Optimizarea tuturor itinerariilor specializate; Actualizarea planului de îndrumare al trimiterilor express și de curierat rapid, în funcție de necesități.	2020-2024
12.	Creșterea obiectivului de calitate pentru trimiterile EMS și coletele EPG	Reducerea procentului cu 2% de trimiteri EMS și colete EPG neconfirmate ca livrate (lipsă informații) și a datelor electronice transmise cu întârziere. Respectarea normelor de distribuire aferente trimiterilor EMS si EPG import.	2020-2024
13.	Creșterii vânzărilor	Asigurarea distribuirii trimiterilor <i>door to door</i> în toate localitățile reședință de județ prin personalul SSE; Creșterea nr de localități pentru care se asigură timpi de livrare z+1; Livrare în punct fix.	2020-2024
14.	Extinderea portofoliului de servicii	Analiza pieței serviciilor express și de curierat din Romania și actualizarea în consecință a serviciilor din portofoliul Sucursalei; Studierea oportunității de a introduce noi servicii prin identificarea unor segmente de piață neacoperite.	2020-2022

Nr. crt.	OBIECTIV	METODĂ DE REALIZARE	TERMEN
15	Diminuarea costurilor	Reducerea cheltuielilor privind utilitățile cu 5% față de anul anterior.	Permanent

Strategia investițională gândită în vederea dezvoltării Sucursalei Servicii Express, cuprinde următoarele repere:

- **împrospătarea/creșterea parcului auto** prin achiziția unui număr de 286 autovehicule și mijloace alternative de transport:
 - 170 de 1 tonă, cost estimat per unitate 48 mii lei = 8.160 mii lei
 - 61 de 3,5 tone, cost estimat per unitate 69 mii lei= 4.209 mii lei
 - 5 de 5 tone, cost estimat per unitate 132 mii lei = 660 mii lei
 - achiziția unui număr de 50 de moped, cost estimat per unitate 8 mii lei/unitate (echipament protecție inclus) = 400 mii lei

* Prețurile au fost stabilite în funcție de prețurile vehiculelor de 1 si 3,5 tone achiziționate în decembrie 2017 de CNPR și de o medie a prețurilor/unitate actuale pentru vehicule comerciale și moped.

Această măsură ar avea ca **efect:**

- ✓ eliminarea vehiculelor cu un grad ridicat de uzură, respectiv diminuare costuri exploatare;
- ✓ creșterea capacității de transport: 238 de vehicule în 2023;
- ✓ eficientizarea rețelei de transport & distribuire la nivel național/local, extinderea rețelei de colectare și distribuire la 100 km limitrof localităților reședințe de județ;
- ✓ atragere de volume noi din piață - atragere clienți noi, consolidare clienți actuali.

➤ **upgrade echipamente IT:**

- 250 stații de lucru, cost estimat per unitate 2,5 mii lei= 625 mii lei;
- 104 de imprimante fixe diferite categorii, cost estimat per unitate 1,05 lei= 109.2 mii lei;
- 310 scannere fixe și mobile, cost estimat per unitate 450 lei=139,5 mii lei;
- 250 imprimante mobile, cost estimat per unitate 1,6 mii lei= 400 mii lei;
- soluții informatice- achiziția/proiectarea internă a unui sistem electronic integrat (achiziție la nivel CNPR - costurile pot varia în funcție de specificații);
- actualizarea abonamentelor telefonice existente în dotarea curierilor într-o măsură suficientă încât să fie asigurată relația permanentă cu beneficiarii serviciilor express.

* Prețurile au fost stabilite în funcție de prețul achizițiilor din 2017-2019 realizate de C.N.P.R. și de media prețurilor/unitate actuale oferite în prezent de către comercianții de profil.

Această măsură ar avea ca efect:

- ✓ îmbunătățirea capacității de prelucrare a datelor;
- ✓ re tehnologizarea proceselor și a fluxului de prelucrare și raportare a datelor;
- ✓ îmbunătățirea controlului asupra fluxurilor financiare și operaționale;
- ✓ creșterea gradului de control asupra proceselor:
 1. transmiterea de date în timp real;
 2. creșterea capacității de comunicare cu beneficiarii.

➤ **extindere structurală și logistică prin:**

- stabilirea unor centre logistice strategice: București, Brașov, Cluj si Focșani;
- extinderea rețelei de subunități cu activitate preponderent express/curierat rapid și în alte orașe cu potențial economic, cooptarea unor ghișee din oficii poștale operaționale.

Această măsură ar avea ca efect:

- ✓ eficientizarea proceselor tehnologice și creșterea capacității de prelucrare;
- ✓ creșterea prezenței în piața.

Obiectivele ce stau la baza investițiilor propuse, respectiv proiecția de management, sunt:

- **consolidarea structurală** prin:
 - ✓ reorganizarea aparatului administrativ al S.S.E.;
 - ✓ modificarea sistemului de salarizare astfel încât să poată fi asigurat un salariu conform cu oferta de pe piața de profil pentru noii angajați și un sistem de recompensă financiară în funcție de criterii de performanță pentru toți salariații, precum și modificarea structurii de personal prin creșterea ponderii numărului de salariați cu atribuții în distribuție;
 - ✓ creșterea nivelului de pregătire a personalului;
 - ✓ utilizarea eficientă a resurselor existente;
 - ✓ creșterea calității serviciilor oferite prin îmbunătățirea criteriilor de performanță- atingerea unui standard de 90% pentru livrarea la adresa din prima tentativă;
- **dezvoltarea capacității de atragere a clienților din piață** prin:
 - ✓ creșterea resurselor umane, logistice, materiale și IT- informatizarea proceselor tehnologice în procent de 100%;
 - ✓ rebranding-ul entității pentru a crește vizibilitatea în piață;
- **consolidarea portofoliului de servicii** prin:
 - ✓ extinderea și adaptarea serviciilor express și de curierat rapid la cerințele pieței;
 - ✓ dezvoltarea unor servicii noi, fie ca parte complementară a serviciilor existente (servicii suplimentare) fie ca servicii de sine stătătoare, care să fructifice oportunitățile unor nișe de piață: tip drop-pachet (baterii depozitare colete cu acces non-stop), transport logistic și fructificarea parcului auto în comercializarea de spațiu pentru publicitate pentru parteneri sau terți;
- **creșterea cotei de piață** prin:
 - ✓ utilizarea eficientă a avantajelor generate de etapele de consolidare și dezvoltare;
 - ✓ intrarea pe platforma e-MAG;
 - ✓ demararea unei campanii de atragere a unor clienți capitali din țara și din străinătate (Cehia, Olanda, etc.);
 - ✓ studierea oportunității stabilirii unui parteneriat cu un jucător de pe piață/sau mai mulți, cu o cotă mai mică sau apropiată de cea a S.S.E.;
 - ✓ externalizarea unor părți din fluxul tehnologic prin asocierea cu terți, operatori de curierat locali, colaboratori sau ambele variante, în vederea îndeplinirii de către aceștia a unor segmente din fluxul operațional, de exemplu colectarea trimerilor și transportul acestora către centre de prelucrare ale SSE.

8.5.4. Sucursala Fabrica de Timbre

Scopul strategic este de a identifica soluțiile prin care să fie atinse doua **obiective**:

- **creșterea volumelor externe de lucrări (generatoare de profit)**
- **re tehnologizare pentru crearea de servicii și produse cerute de piața de profil.**

Premise :

- Capacitatea maximă de producție poate fi atinsă doar prin ocuparea posturilor vacante și securizarea celor existente (în acest moment existând un deficit de personal);
- Realizarea investițiilor conform PMAI;

Prin upgradarea utilajelor actuale și achiziționarea unora noi va putea fi dezvoltată gama de produse:

- Echipament de tipar date variabile din rola albă roll to roll policromie – (2 buc)
- Linie tehnologică de insert în plicuri cu insertare suplimentară alte documente (3 buc)
- Mașină de brosat cu termoclei (carte +revista)
- Mașină confecționat plicuri format maxim C4, inclusiv plicuri cu fereastră
- Mașină de cusut cu sârmă, cu patru capete de coasere
- Mașină de taiat cu un cuțit, programare automată, 76cm
- Mașină de legat cu banda PP (2 buc)
- Mașină de stantat verticala tip portofel, format 50x70 cm
- Stații grafice cu putere de procesare ridicată (3 buc)
- Licență CorelDRAW Graphics Suite 2019 Windows, valabilitate nelimitată (3 buc)
- Program informatic de calculație preț și monitorizarea în timp real a producției.
- Linie de producție de ambalaje carton ondulat – în cazul în care Sucursala Servicii Express va solicita cutii pentru expediere colete.

Beneficii preconizate:

1. pe termen scurt :
 - Întărirea rolului de sucursala suport a Fabricii de Timbre pentru toată structura organizațională a Poștei Române. Este de notorietate faptul că sunt puține administrații poștale la nivel european care beneficiază de astfel de servicii interne.
2. pe termen mediu :
 - penetrarea pieței interne de profil, intrarea pe piața integratorilor de servicii poștale și atragerea de clienți și implicit generarea de profit.

Politica de investiții are la bază o cercetare a pieței de profil care a cuprins o serie de tipografii din București și din orasele Cluj, Brașov și Constanța. Au fost analizate liniile tehnologice de producție și oferta de servicii a urmatoarelor: Imprimeria Națională, Tipografia Real, Tipografia Inform Likos SRL, GPV Prodcom SRL, Tipografia Coressi, Tipo Direct SRL Cluj, Tipografia Muntenia Constanța, Tipografia EDS Brașov. Toate aceste tipografii au investit sume importante în ultimii ani și oferă pe piața de profil servicii complete și moderne.

8.6. Strategii de reglementare și adaptare a cadrului legislativ

Obiectiv major:

Adaptarea, respectiv armonizarea legislației naționale cu reglementările comunitare/internaționale în domeniile: serviciilor poștale, vamal, transporturilor, securității trimiterilor poștale, mediului etc.

Factori critici de succes:

- succesul dialogului cu ANCOM
- suport MTIC în promovarea inițiativelor legislative

Beneficii:

- asigurarea compatibilității actelor normative naționale din domeniul serviciilor poștale cu legislația UE și legislația internațională;
- se elimină riscul neconcordanțelor legislative precum și riscul încălcării prevederilor legislative comunitare.

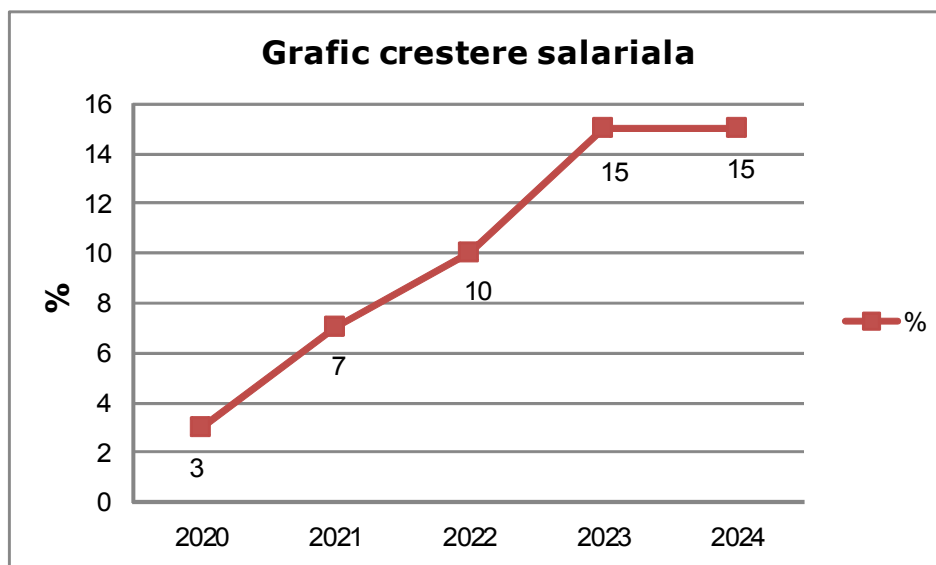
CNPR își va concentra eforturile pe intensificarea dialogului cu Autoritatea de Reglementare și MTIC în scopul flexibilizării obligațiilor aferente furnizării serviciului poștal universal și dezvoltării serviciilor poștale neincluse în sfera serviciului universal.

8.7. **Strategia de resurse umane**

Implementarea investițiilor necesare vor fi coroborate cu politicile de motivare și formare profesională/calificare/recalificare a personalului existent precum și de atragere a forței de muncă calificată prin:

- crearea unui sistem de stimulare a performanței;
- crearea de programe de instruire semestrială;
- implementarea unui sistem de e-learning;
- elaborarea și implementarea unei proceduri de evaluare a personalului.

Funcție de implementarea măsurilor necesare optimizării activității operaționale, de graficul de implementare al investițiilor, de rezultatele economico-financiare, de negocierile cu SLPR, a restricțiilor legislative care pot fi impuse prin Legea bugetului de stat sau alte prevederi legale, salariile personalului operativ vor crește, gradual, cu până la 50% în următorii 5 ani.



8.8. **Strategii operaționale și de logistica**

Rețeaua poștala prin subunitățile postale operative de execuție asigură prestarea întregului portofoliu de servicii al CNPR și are ca principale obiective:

- Asigurarea condițiilor de prestare a serviciilor în conformitate cu reglementările legislative interne și internaționale;
- Respectarea obligațiilor pentru prestarea serviciului universal ce decurg din calitatea CNPR de furnizor de serviciu universal desemnat;
- Creșterea flexibilității rețelei poștale la cerințele pieței;

- Asigurarea derulării contractelor, parteneriatelor încheiate de CNPR în condițiile contractuale negociate și asumate;
- Măsurarea performanțelor rețelei poștale;
- Optimizarea alocării resurselor;
- Optimizarea, specializarea și pregătirea personalului pe activități;
- Asigurarea îndeplinirii, la nivelul tuturor subunităților din rețeaua poștală, a standardelor de calitate impuse prin legislația internă, protocoale internaționale și prin regulamente proprii;
- Asigurarea de pârgă economice, funcționale și decizionale pentru ca subunitățile poștale teritoriale să poată funcționa ca centre de profit sau ca centre de cost, după caz.
- Restructurarea proceselor ce implică activitățile operaționale la nivelul rețelei poștale prin:
 - simplificarea procedurilor de lucru în front și back office;
 - informatizarea proceselor și fluxurilor operaționale;
 - automatizarea sortării la nivelul centrelor de tranzit;
 - actualizarea normativelor de lucru, pe categorii de personal și tip de procese, în strânsă corelație cu volumele de activități, tipul de produse și servicii prestate, respectiv vândute.
- Gestionarea rețelei poștale, care să asigure coordonarea unitară a activităților ce derivă din necesitățile de:
 - pregătire a rețelei poștale în vederea asigurării cadrului de dezvoltare a serviciilor financiare;
 - asigurarea unui sistem de măsurare al performanțelor subunităților rețelei poștale;
 - extinderea rețelei de subunități poștale informatizate și creșterea performanțelor acesteia;
 - creșterea rolului managerial al a diriginților oficiilor poștale care să conducă la îmbunătățirea performanțelor în coordonarea activității subunităților de bază.

Pentru perioada 2020-2025, principalele obiective specifice din sfera de activitate Transport și Securitate Poștală sunt:

- Dotarea logistică auto pentru desfășurarea activității poștale, prin:
 - înlocuirea flotei de autocamioane a căror vechime în exploatare a depășit 10 ani.
 - creșterea capacității de transport în funcție de evoluția serviciilor de curierat.
 - amenajarea specială a autoutilitarelor noi pentru asigurarea securității transportului de valori.
- Dotarea a 5330 subunități poștale urbane proprietate CNPR cu Sisteme Electronice de Securitate, pentru asigurarea pazei obiectivelor, bunurilor, valorilor și protecția persoanelor, etapizat:
 - E1- 2020-2022 dotarea a 410 subunități poștale proprietate CNPR din mediul urban;
 - E2- 2021-2023 dotarea a 2280 subunități poștale proprietate/chirie CNPR din mediul urban/rural;
 - E3- 2023-2025 dotarea a 2640 subunități poștale proprietate/chirie CNPR din mediul urban/rural.
- Dotarea cu echipament de detectare a urmelor de explozibili și cu echipament de scanat cu raze X, utilizate de Biroul de Schimb Internațional Otopeni pentru verificarea trimiterilor poștale transportate pe cale aeriană.

8.9. Strategii comerciale internaționale și de colaborare instituțională internațională

8.9.1. Strategie comercială internațională

Tendențele generale, precum digitalizarea și creșterea pieței de e-commerce la nivel mondial, sunt oportunități de care C.N. Poșta Română trebuie să profite.

Obiectivul major al Strategiei comerciale internaționale îl reprezintă intrarea pe noi piețe și implementarea logisticii necesare pentru atragerea și dezvoltarea segmentului de e-commerce, la nivel internațional, generând astfel noi venituri pentru companie.

CNPR - analiza SWOT (cu focus pe segmentul comercial internațional)

Puncte tari

- Notorietatea mărcii Poșta Română;
- Rețeaua de subunități poștale;
- Rețeaua logistică dezvoltată la nivel național;
- Avantajul de preț pe anumite segmente, inclusiv scutiri de TVA;
- Accesul facil la cutiile poștale rezidențiale;
- Accesul la clienți (prin serviciul universal, inclusiv din aria rezervată);
- Forța de muncă specializată (declaranți vamali);
- Facilități vamale în baza Actelor Uniunii Postale Universale;

Puncte slabe:

- Lipsa unei soluții integrate complexe (logistică, IT, facturare, vamă), care să permită definirea unor produse atractive/ competitive destinate clienților internaționali;
- Lipsa automatizării proceselor (în special la nivelul Biroului de Schimb Internațional);
- Sisteme primitive de raportare internă și de monitorizare.

Oportunități:

- Dezvoltarea e-commerce la nivel internațional;
- Extinderea activității unor comercianți cunoscuți în România la nivel european și necesitatea acestora de distribuire a produselor proprii pe piețe externe;
- Dezvoltarea unor companii specializate în consolidarea și transportul expedițiilor poștale/ de tip marfă până în România, care necesită distribuire pe teritoriul României;
- Exploatarea insuficientă a rețelei de transport (servicii door to door și express).

Amenințări:

- Concurența dezvoltată de companiile de e-commerce care își dezvoltă propriile rețele de distribuție;
- Implementarea graduală, începând cu 2016, a noului cod vamal la nivel european, ceea ce impune obligații suplimentare C.N. Poșta Română S.A. (Advanced Declaration Information).

Obiective și acțiuni

Termen scurt și mediu:

Obiective majore:

- Încheierea de parteneriate la nivel internațional pentru distribuirea la nivel național;
- Încheierea de parteneriate la nivel național în vederea distribuirii pe piețe externe;
- Intrarea pe piață de transport mărfuri/ logistică.

Acțiuni- termen scurt și mediu:

- Obținerea statutului de Operator Economic Autorizat (AEO);

- Identificarea și transmiterea ofertei CNPR către potențiali clienți din zona de business, la nivel internațional (distribuire în România);
- Identificarea și transmiterea ofertei CNPR către potențiali clienți (comercianți on-line) la nivel național, interesați de extinderea activității (distribuire) la nivel internațional;
- Identificarea de parteneri (alți operatori poștali naționali) la nivel internațional în vederea distribuirii acestor produse pe piețe externe.
- Transmiterea ofertei CNPR către operatorii poștali/companiile care au solicitat acest produs în ultimele 12 luni (exemple de solicitări- operatori poștali din Olanda, Polonia, Germania, Franța, etc.; contactarea operatorilor poștali și oferirea produsului pachet mic, în vederea identificării unor potențiali clienți (acces direct); redefinirea pachetului mic în vederea simplificării produsului.
- Extinderea activității de comisionar în vamă desfășurată de C.N. Poșta Română S.A în vederea vămuirii mărfurilor transportate de alți operatori decât cei poștali.
- Dezvoltarea, împreună cu celelalte compartimente cu atribuții în domeniu, unei soluții integrate complexe (logistică, IT, economic), în vederea definirii unor produse atractive/ competitive destinate clienților internaționali.

Acțiuni - termen lung:

- Crearea și dezvoltarea unei rețele de transport la nivel european (eventual înființarea unor hub-uri în țările de interes).
- Achiziția unor operatori de servicii poștale pe piețele de interes pentru C.N. Poșta Română S.A. (Moldova, Serbia, Bulgaria).

8.9.2. Strategii de colaborare internațională

Obiective cooperare internațională generale pentru perioada 2020 - 2025:

- Atragerea de fonduri nerambursabile prin dezvoltarea unor proiecte cu finanțări externe sau prin accesarea unor scheme de ajutor de stat. Trebuie avut în vedere eligibilitatea CNPR privind accesarea fondurilor disponibile și co-finanțarea sau alte condiții asemănătoare (dacă este cazul).
- Intensificarea gradului de acțiune și a participării CNPR în organizațiile internaționale din care face parte: Uniunea Poștală Universală, Posteurop, International Post Corporation.
- Dezvoltarea unei colaborări permanente atât cu instituțiile statului care gestionează fonduri nerambursabile: Ministerul Fondurilor Europene, Ministerul Finanțelor Publice, Ministerul Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor, Agenția Națională pentru Programe Comunitare în Domeniul Educației și Formării Profesionale etc. cât și cu Comisia Europeană (Directoratele Generale s.a.)
- Dezvoltare parteneriate

8.10. Strategii de comunicare interna

PRINCIPII GENERALE DE ACTIUNE

- FLEXIBILITATE - capacitatea de a răspunde într-un timp adecvat la semnalele venite, atât din mediul extern, cât și din cel intern.
- TRANSPARENȚĂ – capacitatea de a oferi informații complete, obiective și corecte despre activitățile desfășurate.
- EFICIENȚĂ ȘI RĂSPUNDERE PUBLICĂ – utilizarea optimă a resurselor în vederea atingerii impactului maxim. Activitățile Poștei Române vor gravita în jurul satisfacerii clienților săi.

SCOPUL SI OBIECTIVELE STRATEGIEI

În plan intern (la nivelul angajaților):

- dezvoltarea unei culturi organizaționale solide;
- creșterea gradului de colaborare între angajații Poștei Române;
- diseminarea informațiilor, în rândul angajaților companiei, de pe agenda managementului cu privire la activitatea Poștei Române;

În plan extern (în relația cu alte instituții, mass-media, clienți):

- asigurarea transparenței prin transmiterea și publicarea mesajelor sau a informațiilor de interes public, în timp util;
- creșterea gradului de încredere în Poșta Română al clienților;

INSTRUMENTE PENTRU ATINGEREA OBIECTIVELOR

INSTRUMENTE DE COMUNICARE INTERNĂ

- Revista internă Poștașul;
- Intranet;
- Dezvoltarea comunicării manageriale de grup;
- Team-building angajați;
- Întâlniri frecvente cu șefii OJP;
- Reuniuni ale angajaților ocazionate de diferite evenimente cu semnificație pentru Poșta Română (ex. Ziua Internațională a Poștei).

INSTRUMENTE DE COMUNICARE EXTERNĂ

- Consolidarea comunicării cu mass-media națională și locală;
- Creșterea notorietății Poștei Române prin intermediul Social Media (Facebook).

Analiza SWOT

Puncte forte

- Transparență – publicarea curentă a materialelor de presă privind activitatea companiei;
- Promptitudine – reacții rapide la toate solicitările primite din partea mass-media, dar și la aparițiile negative la adresa companiei, prin emiterea de precizări și drepturi la replică acolo unde informațiile publice nu reflectă realitatea;
- Grad mare de preluare a materialelor de presă emise de Compartimentul Comunicare;
- Limbaj accesibil publicului larg - comunicarea este exactă, clară și eficientă;
- Personal calificat – personalul structurii de comunicare are studii de specialitate și experiență în domeniul comunicării și al relațiilor publice;
- Relație bună cu reprezentanții mass-media.

Puncte slabe

- Constrângeri bugetare - lipsa unui buget pe măsura nevoilor unei structuri de comunicare
- Imagine negativă - exercițiul de comunicare este influențat de percepția negativă de brand, ca urmare a serviciilor și proastei dotări la nivelul rețelei poștale, dar și a atitudinii dezinteresate a angajaților din front office, cauzată de nemulțumirea față de condițiile de muncă și salarizare.
- Comunicare internă deficitară - la nivel central, comunicarea între departamente este greoaie. Când se încearcă obținerea de informații în vederea formulării răspunsurilor către mass-media, acestea vin foarte greu, după multe insistențe telefonice sau deloc. Pe de altă parte, acțiuni sau evenimente care ar reprezenta o oportunitate de comunicare nu ni se aduc la cunoștință, pentru că, la nivel central, percepția despre activitatea de relații publice și comunicare este subestimată.

Oportunități:

- relaționarea sistematică cu instituțiile mass-media;
- promovarea Poștei Române prin canale de social media;
- deschiderea noului management pentru zona de comunicare și relații publice.

Amenințări:

- atacuri media;
- scurgeri de informații;
- factorul politic.

Concluzii

Planul de Management 2020-2025 al CNPR conține obiective strategice și sectoriale, planuri de acțiune și măsurile pe care conducerea companiei le are în vedere pentru modernizarea și eficientizarea companiei.

Realizarea unui segment semnificativ din aceste obiective depinde de factori externi și/sau de terțe părți, sens în care prin Planul de Management se asumă întreprinderea tuturor demersurilor necesare și care depind de CNPR pentru realizarea acestor obiective.

CN Poșta Română va depune eforturi susținute pentru deservirea, atât a pieței interne, prin liniile de business stabilite cât și a afacerilor generate la scară internațională, având în vedere dezvoltarea accelerată a pieței de profil și provocările actuale generate de evoluția tehnologiei informaționale.

CNPR va avea în vedere dezvoltarea instituțională în domeniul serviciilor financiare și incluziunea financiară a populației României din zona micului-urban și zona rurală în care Poșta Română este prezentă și poate oferi în coroborare cu celelalte tipuri de servicii poștale astfel de produse în mod eficient.

Implementarea cu succes a tuturor inițiativelor și măsurilor din prezentul Plan de Management va conduce la profitabilitate sustenabilă pe termen lung, baze economice și comerciale solide pentru CNPR și un aport major la economia națională și mediul social.

Prezentul Plan de Management se constituie ca un document dinamic, care poate fi actualizat în conformitate cu evoluția și contextul general de dezvoltare.
