



MONITORUL OFICIAL

AL

ROMÂNIEI

Anul 174 (XVIII) — Nr. 1.013

PARTEA I
LEGI, DECRETE, HOTĂRÂRI ȘI ALTE ACTE

Miercuri, 20 decembrie 2006

SUMAR

<u>Nr.</u>	<u>Pagina</u>
HOTĂRÂRI ALE GUVERNULUI ROMÂNIEI	
1.658. — Hotărâre privind aprobarea contractului de consultanță și servicii financiare pentru restructurarea Companiei Naționale „Poșta Română” — S.A. în vederea privatizării.....	1-159

HOTĂRÂRI ALE GUVERNULUI ROMÂNIEI

GUVERNUL ROMÂNIEI

HOTĂRÂRE

privind aprobarea contractului de consultanță și servicii financiare pentru restructurarea Companiei Naționale „Poșta Română” — S.A. în vederea privatizării

În temeiul art. 108 din Constituția României, republicată, al art. 51 lit. b) din Legea nr. 137/2002 privind unele măsuri pentru accelerarea privatizării, cu modificările și completările ulterioare, și având în vedere prevederile art. 1 și 2 din Hotărârea Guvernului nr. 728/2005 privind unele măsuri pentru declanșarea procesului de privatizare a Companiei Naționale „Poșta Română” — S.A., cu completările ulterioare, și ale art. 215 alin. (5) din Normele metodologice de aplicare a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 88/1997 privind privatizarea societăților comerciale, cu modificările și completările ulterioare, și a Legii nr. 137/2002 privind unele măsuri pentru accelerarea privatizării, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 577/2002, cu modificările și completările ulterioare,

Guvernul României adoptă prezenta hotărâre.

Articol unic. — (1) Se mandatează Ministerul Comunicațiilor și Tehnologiei Informației să semneze contractul de consultanță și servicii financiare pentru restructurarea Companiei Naționale „Poșta Română” — S.A., în vederea privatizării, cu firma Roland Berger Strategy Consultants GmbH.

(2) Consultantul va îndeplini sarcinile prevăzute în contractul de consultanță și servicii financiare prevăzut la alin. (1), contract care se încheie potrivit prevederilor

Hotărârii Guvernului nr. 728/2005 privind unele măsuri pentru declanșarea procesului de privatizare a Companiei Naționale „Poșta Română” — S.A., cu completările ulterioare.

(3) Se aprobă contractul de consultanță și servicii financiare prevăzut la alin. (1) în forma și conținutul prevăzute în anexa*) care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

PRIM-MINISTRU
CĂLIN POPESCU-TĂRICEANU

Contrasemnează:

Ministrul comunicațiilor și tehnologiei informației,
Zsolt Nagy

Ministrul finanțelor publice,
Sebastian Teodor Gheorghe Vlădescu

București, 22 noiembrie 2006.
Nr. 1.658.

*) Anexa este reprodusă în facsimil.

2. Nici o modificare la prezentul Contract sau la Anexele sale nu va avea efect si nu va fi valabila decat daca este facuta in scris si semnata de/sau in numele Partilor.

3. Urmatoarele documente anexate vor fi considerate parte integranta din acest Contract:

(a) Conditiile Generale de Contract;

(b) Conditiile Speciale de Contract;

(c) Anexele:

Anexa A: Descrierea Serviciilor (Termenii de Referinta si Cerintele de Raportare);

Anexa B: Descrierea Abordarii, Metodologiei si a Planului de lucru;

Anexa C: Lista Personalului Principal (inclusiv CV-urile) si a Subconsultantilor;

Anexa D: Formular de Scrisoare de Garantie Bancara;

Anexa E: Angajament de Confidentialitate;

4. Drepturile si obligatiile reciproce ale Angajatorului si Consultantului vor fi stabilite prin Contract, si vor consta in special in urmatoarele:

(a) Consultantul va realiza Serviciile in conformitate cu prevederile Contractului; si

(b) Angajatorul/Compania va efectua platile catre Consultant in conformitate cu prevederile Contractului.

5. Modificarea clauzelor contractuale se face de comun acord, prin Acte Aditionale, incheiate in forma scrisa.

6. Locul incheierii Contractului este sediul Angajatorului.

7. Prezentul Contract a fost intocmit in patru exemplare, doua in limba romana si doua in limba engleza.

8. Varianta in limba romana prevaleaza.

In consecinta, Partile au decis ca acest Contract sa fie semnat, in numele lor, la data inregistrata la inceputul prezentului Contract.

Pentru si in numele MINISTERUL COMUNICATIILOR SI TEHNOLOGIEI INFORMATIILOR

Zsolt Nagy

Ministru

Pentru si in numele Roland Berger Strategy Consultants GmbH

Reprezentant Autorizat

Anexa CONTRACT DE CONSULTANTA SI SERVICII FINANCIARE PENTRU RESTRUCTURAREA "COMPANIEI NATIONALE "POSTA ROMANA" - S.A.

In scopul pregatirii restructurarii si privatizarii "Companiei Nationale "Posta Romana" - S.A.", Guvernul Romaniei a adoptat Hotararea nr. 728/2005 privind unele masuri pentru declansarea procesului de privatizare a "Companiei Nationale "Posta Romana" - S.A.". Urmare adoptarii acestei hotarari, Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei a organizat procesul de selectie a consultantului, selectie in urma careia o fost declarata castigatoare oferta prezentata de firma Roland Berger Strategy Consultants GmbH, care a intrunit cel mai mare punctaj conform grilei stabilite si prezentate in Cererea de Oferta de Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei.

Pornind de la prevederile Hotararii Guvernului nr. 728/2005 privind unele masuri pentru declansarea procesului de privatizare a "Companiei Nationale "Posta Romana" - S.A." si ale articolului 215 din Normele metodologice de aplicare a Ordonantei de urgenta nr. 88/1997 privind privatizarea societatilor comerciale, cu modificarile si completarile ulterioare si a Legii nr. 137/2002 privind unele masuri pentru accelerarea privatizarii, aprobate prin Hotararea Guvernului nr. 577/2002, Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei a negociat cu firma Roland Berger Strategy Consultants GmbH un contract de consultanta si servicii financiare pentru restructurarea "Companiei Nationale "Posta Romana" - S.A." ("Contractul"), care cuprinde sarcinile care trebuiesc indeplinite de consultant precum si componenta fixa a onorariului convenit pentru indeplinirea acestor sarcini, ale carui principale prevederi sunt prezentate in cele ce urmeaza:

Partile contractante:

- Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei ("Autoritatea Contractanta"/"Angajatorul");
- Roland Berger Strategy Consultants GmbH ("Consultantul").

I. Preambul

UNDE:

- a) Angajatorul a solicitat Consultantului sa ii furnizeze anumite servicii de consultanta financiara, asa cum sunt definite in Termenii de Referinta anexati la prezentul Contract, denumite in continuare "Servicii";
- b) Consultantul, dupa ce a demonstrat Angajatorului ca are pregatirea profesionala, personalul si resursele tehnice solicitate, a fost selectat de Angajator si a agreat sa furnizeze Serviciile in termenii si conditiile mentionate in prezentul Contract;

Prin urmare, Partile prezentului Contract, convin urmatoarele:

1. Prezentul Contract impreuna cu Anexele sale contine toate intelegerile intervenite intre Parti si anuleaza orice angajament sau intelegere anterioare referitoare la obiectul lui.

II. CONTRACT - CONDITII GENERALE

1. PREVEDERI GENERALE

1.1 Definitii

Daca nu se precizeaza altfel in context, urmatoarii termeni semnifică după cum urmează, ori de câte ori vor fi folosiți in textul acestui Contract:

- (a) "*Legea Aplicabila*", inseamna legile si orice alte acte normative din Romania, asa cum sunt ele emise si in vigoare la momentul respectiv.
- (b) "*Contractul*" inseamna Contractul semnat de catre Parti, cuprinzand Conditiile Generale (CG), si Conditiile Speciale (CS) impreuna cu toate documentele enumerate in preambulul acestui Contract;
- (c) "*Pretul de Contract*" inseamna pretul care urmeaza a fi platit pentru realizarea *Serviciilor*, conform clauzei CG 6 coroborata cu clauza CS 6.2 si 6.3 din Contract;
- (d) "*CG*" inseamna prezentele *Conditiile Generale* ale Contractului;
- (e) "*CS*" inseamna *Conditiile Speciale* ale Contractului, prin care pot fi amendate sau suplimentate CG;
- (f) "*Data Efectiva*" inseamna data de la care Contractul intra in vigoare ca urmare a clauzei 2.1;
- (g) "*Parte*" inseamna Angajatorul sau Consultantul, in functie de situatie, si "*Partile*" semnifica Angajatorul si Consultantul;
- (h) "*Personal*" inseamna persoanele angajate de Consultant sau de oricare Subconsultant ca salariati si desemnati sa participe la realizarea *Serviciilor* sau unei parti a acestora, pe perioada de timp cat continua sa fie angajati si desemnati sa participe la realizarea *Serviciilor*;
- (i) "*Personal strain*" inseamna asfel de persoane care la data angajarii aveau domiciliul in alta tara decat Romania;
- (j) "*Personal local*" inseamna persoane care la data angajarii aveau domiciliul in Romania;
- (k) "*Personal principal*" inseamna Personal asa cum este definit la clauza CG 4.2(a);
- (l) "*Proiect*" inseamna proiectul de restructurare in vederea privatizarii Companiei lansat de Angajator;
- (m) "*Servicii*" inseamna lucrarile ce urmeaza a fi realizate de Consultant, ca urmare a acestui Contract, asa cum sunt descrise in Anexa A;
- (n) "*Subconsultant*" inseamna orice persoana sau firma careia Consultantul subcontracteaza orice parte a *Serviciilor* in conformitate cu prevederile clauzelor CG 3.6 si 4;
- (o) "*Terta Parte*" inseamna orice persoana sau entitate, alta decat Angajatorul, Consultantul sau Subconsultantul;
- (p) "*Onorariul de Angajare*" inseamna componenta fixa a Pretului de Contract specificata la clauza CG 6.2., incluzand cheltuielile efectuate de Consultant in realizarea tuturor documentelor si etapelor necesare pentru indeplinirea in cele mai bune conditii a Contractului, inclusiv costuri pentru personalul propriu s subcontractat, precum si alte cheltuieli.

(r) "*Garantie de buna executie*" inseamna garantarea realizarii adecvate, corecte si in termen a *Serviciilor*, printr-o suma specificata la clauza CS 6.3. depusa in favoarea Angajatorului la o banca agreata de acesta.

(q) "*Scrisoare de Garantie bancara*" inseamna modalitatea de constituire a *Garantiei* de buna executie. Scrisoarea de Garantie bancara va fi emisa in conditiile clauzei CG 6.3. paragraful (b) si depusa pana la Data Efectiva;

(s) "*Compania*" inseamna Compania Nationala "Posta Romana" S.A.

1.2. Relatia dintre parti

Nimic din continutul acestui Contract nu va fi construit astfel incat sa stabileasca o relatie *master and servant* sau de *principal and agent* (de subordonare) intre Angajator si Consultant. Consultantul, in limita prevederilor acestui Contract, este responsabil de Personalul si Subconsultantii, daca exista, care vor realiza *Serviciile* si va fi pe deplin responsabil de *Serviciile* realizate de acestia sau in numele lor, ca urmare a acestui Contract.

1.3. Legea care guverneaza Contractul

Acest Contract, semnificatia si interpretarea lui si relatia intre Parti vor fi guvernate de Legea Aplicabila.

1.4. Limba

Acest Contract a fost semnat in limbile romana si engleza, care vor fi limbi obligatorii si de control pentru toate aspectele legate de semnificatia sau interpretarea Contractului. In caz de divergenta, va prevala versiunea in limba romana.

1.5. Titlurile Articolelor

Titlurile articolelor nu vor limita, altera sau afecta semnificatia acestui Contract.

1.6. Anunturi

1.6.1. Orice notificare, anunt sau comunicare adresate unei Parti si facuta in conformitate cu prezentul Contract va fi redactata si va fi considerata valabila din momentul inmanarii unui reprezentant autorizat al Partii careia ii este adresata, sau trimiterii prin posta recomandata, e-mail sau fax catre acea Parte care este mentionata, la adresa specificata in clauza CS 1.6.1 si 1.6.2 sau la o alta adresa indicata in prealabil.

1.6.2. Anunturile vor fi considerate valabile dupa cum este specificat in clauza CS 1.6.2..

1.6.3. Oricare din Parti isi poate schimba adresa pentru notificare prin anuntarea celeilalte Parti, conform prevederilor cuprinse in CS cu privire la clauza CG 1.6.2.

1.7. Locul

Serviciile vor fi executate in locurile specificate in Anexa A, iar in cazul in care localizarea unei anumite sarcini nu este specificata se va obtine aprobarea Angajatorului.

2.7. Forta Majora

2.7.1. Definiție

(a) În sensul acestui Contract, "Forta Majora" înseamnă un eveniment dincolo de puterea de control a uneia dintre Parti și care face imposibilă îndeplinirea obligatiilor contractuale ale acesteia, și include război, cutremur, incendiu, explozie, furtună, inundatie de proportie sau alte asemenea evenimente calificate ca atare de Camera de Comerț și Industrie a României, fara ca aceasta enumerare să fie limitativă.

(b) Forta Majora nu va include (i) orice eveniment cauzat de neglijența sau acțiunea intențională a unei Parti, a Subconsultantului unei Parti, a reprezentanților și angajaților acesteia; nici (ii) orice eveniment la care una din Parti ar fi putut în mod rațional să se aștepte (A) să îl ia în considerare la momentul încheierii Contractului și (B) să îl evite sau să îl depășească în realizarea obligatiilor ce reies din prezentul Contract.

(c) Forta Majora nu va include insuficiența fondurilor sau esecul de a efectua orice plată solicitată.

2.7.2. Nerespectarea Contractului

Neexecutarea de către o Parte a obligatiilor contractuale nu trebuie considerate o încălcare sau o neexecutare a acestui Contract dacă izvorăște dintr-un eveniment de Forta Majora, cu condiția ca Partea afectată de un astfel de eveniment să fi luat toate precauțiile rezonabile, să fi manifestat grija cuvenită și să fi luat măsurile alternative rezonabile pentru a îndeplini termenii și condițiile prezentului Contract.

2.7.3. Măsurile ce trebuie luate

(i) Oricare dintre Parti care este afectată de un eveniment definit ca Forta Majora trebuie să ia toate măsurile rezonabile pentru a înlătura imposibilitatea în care se află această de a și îndeplini o bligatiile contractuale, cu o întârziere cât mai mică.

(ii) Partea care invocă Forta Majora trebuie să anunțe cealaltă Parte în termen de cinci (5) zile de la data apariției respectivului caz de Forta Majora și să-i transmită actele doveditoare care să furnizeze dovezi asupra cauzei și naturii respectivului eveniment, în termen de cel mult cincisprezece (15) zile de la aceeași dată. Partea care invocă Forta Majora este obligată să comunice data încetării cazului de Forta Majora în termen de cinci (5) zile.

(iii) Dacă Partile nu procedează la anunțarea, în condițiile și în termenele prevăzute mai sus, a începerii și respectiv, a încetării cazului de Forta Majora, Partea care o invocă va suporta toate daunele provocate celeilalte Parti prin lipsa de notificare.

(iv) Partile trebuie să ia toate măsurile rezonabile pentru a minimiza consecințele oricărui eveniment definit ca Forta Majora.

2.7.4. Extinderea Duratei

Orice perioadă în care o Parte trebuie să și îndeplinească orice acțiune sau sarcină în executarea Contractului va fi prelungită cu o perioadă de timp egală cu timpul în care acea Parte nu a reușit să realizeze respectivele activități ca urmare a unui eveniment de Forta Majora.

1.8. Reprezentanți autorizați

Orice acțiune cerută sau autorizată a se executa și orice document cerut sau aprobat a se întocmi, în conformitate cu acest Contract, de către Angajator sau Consultant, poate fi preluat și/sau, respectiv, executat de către reprezentanții autorizați menționați în CS.

1.9. Impozite și taxe

Consultantul, Subconsultanții și Personalul acestora trebuie să plătească toate taxele, impozitele, contribuțiile și alte impuneri de acest fel ce-i revin, după cum prevede Legea aplicabilă. Consultantul va prezenta certificat de rezidență fiscală în scopul aplicării prevederilor Convenției de evităre a dublei impuneri cu privire la impozitele pe venit și pe capital încheiate între România și Republica Federală Germania.

2. INTRAREA ÎN VIGOARE, DERULAREA, MODIFICAREA ȘI ÎNCETAREA CONTRACTULUI

2.1. Intrarea în vigoare a Contractului

Acest Contract va intra în vigoare la data comunicării anunțului Angajatorului către Consultant prin care îl instiintează să înceapă realizarea Serviciilor, așa cum este specificat în clauza CS 2.1. („Data Efectivă”).

2.2. Neintrarea în vigoare a Contractului

Dacă acest Contract nu a intrat în vigoare în perioada specificată în clauza CS 2.2 de la data semnării Contractului de către Parti, oricare dintre Parti poate declara acest Contract nul și neavenit, dar nu mai devreme de patru (4) săptămâni de la anunțul în scris trimis celeilalte Parti și, în acest caz, nici una din Parti nu va avea nici o pretenție față de cealaltă Parte.

2.3. Începerea Serviciilor

Consultantul va începe realizarea Serviciilor după o perioadă de timp așa cum e specificată în clauza CS 2.3 de la Data Efectivă și confirmată prin primirea notificării de începere a Serviciilor de la Angajator.

2.4. Încetarea Contractului

În eventualitatea în care nu a încetat mai devreme ca urmare a clauzei CG 2.9, acest Contract va înceta la sfârșitul unei perioade de timp de la Data Efectivă, convenită de Parti așa cum este specificat în clauza CS 2.4.

2.5. Totalitatea intelegerilor dintre Parti

Acest Contract conține toate acordurile, convențiile și prevederile convenite de Parti. Nici un reprezentant al uneia dintre Parti nu are autoritatea să facă orice declarație, reprezentare, promisiune sau acord care nu sunt incluse în acest Contract și Partile nu vor fi obligate sau responsabile pentru acestea..

2.6. Modificarea Contractului

Modificarea termenilor și condițiilor acestui Contract, inclusiv orice modificare a scopului Serviciilor, poate fi făcută doar prin acordul scris al Partilor. Totuși, fiecare Parte va oferi consideratia cuvenita oricărei propuneri de modificare făcută de cealaltă Parte.

2.7.5. Platile

In timpul imposibilitatii de a realiza Serviciile, ca rezultat al unui eveniment de Forta Majora, Consultantul va fi indreptatit la plata pentru Serviciile realizate anterior aparitiei cazului de Forta Majora si acceptate de Angajator, conform conditiilor Contractului (clauza CG 5.6, CG 6 si CS 6), cu conditia ca acceptarea sa nu fie refuzata in mod nejustificat de catre Angajator.

2.7.6. Consultarea

In termen de treizeci (30) de zile de la data la care Consultantul, ca urmare a unui eveniment de Forta Majora, se afla in imposibilitatea de a realiza Serviciile, Partile se vor consulta una cu cealalta pentru a se pune de acord asupra masurilor necesare a fi luate, luand in considerare circumstantele.

2.8. Suspendarea

2.8.1. Angajatorul poate, prin notificare scrisa de suspendare adresata Consultantului, sa suspende toate platile catre Consultant daca acesta nu reuseste sa-si indeplineasca o sarcina dintre obligatiile asumate in cadrul acestui Contract, inclusiv indeplinirea Serviciilor, cu mentiunea ca notificarea de suspendare (i) va trebui sa arate natura esecului, si (ii) sa ceara Consultantului sa remedieze aceasta situatie intr-un interval care sa nu depaseasca treizeci (30) de zile dupa primirea de catre Consultant a unei astfel de notificari de suspendare.

2.8.2. Consultantul poate suspenda, prin notificarea scrisa de suspendare adresata Angajatorului, efectuarea Serviciilor in cazul in care Angajatorul nu reuseste sa-si indeplineasca o sarcina din obligatiile sale contractuale (inclusiv, dar nelimitat la, punerea la dispozitia Consultantului a serviciilor si facilitatilor mentionate la clauza CS 5.3), asigurarea asistentei Consultantului conform clauzei CG 5.1 si CS 5.1, cu exceptia obligatiilor de plata. Notificarea de suspendare (i) va trebui sa mentioneze natura esecului, si (ii) sa ceara Angajatorului sa remedieze aceasta situatie intr-un interval care sa nu depaseasca treizeci (30) de zile dupa primirea de catre Angajator a unei astfel de notificari de suspendare. In cazul transmiterii unei asemenea notificari, termenele prevazute in Anexa A 2 pentru predarea rapoartelor de sarcina se prelungesc cu durata suspendarii.

2.8.3. Daca suspendarea dureaza mai mult de sase (6) luni Angajatorul, pentru cazurile prevazute la clauza CG 2.8.1 sau Consultantul, pentru cazurile prevazute la clauza CG 2.8.2 va putea rezilia Contractul, fiind indreptatit la plata de daune interese a caror intindere va fi stabilita prin sentinta arbitrala.

2.9. Rezilierea contractului

2.9.1. De catre Angajator

Angajatorul poate rezilia acest Contract in termen de treizeci (30) de zile de la data notificarii de incetare a Contractului adresata Consultantului privind producerea oricarui din evenimentele specificate in paragrafele de la (a) la (g), cu exceptia evenimentelor mentionate in paragraful (f) de mai jos, pentru care trebuie sa existe o notificare scrisa de cel putin saizeci (60) de zile. O astfel de notificare va fi data dupa aparitia oricarui dintre evenimentele specificate la paragrafele (a) pana la (g) ale prezentei clauze, astfel:

a) In cazul in care Consultantul nu remedieaza, o neexecutare a obligatiilor contractuale, asa cum se specifica in notificarea de suspendare, conform clauzei CG 2.8 mentionata anterior, in treizeci (30) de zile de la primirea notificarii de suspendare, sau intr-o perioada suplimentara urmatoare, daca exista acordul scris al Angajatorului;

b) In cazul in care Consultantul devine insolubil, falimentar, intra in negociere cu creditorii lui pentru restructurarea datorilor, sau intra in lichidare ori sub administrare obligatorie sau voluntara;

c) In cazul in care Consultantul inainteaza Angajatorului o declaratie care are un efect semnificativ asupra drepturilor, obligatiilor sau intereselor Angajatorului si despre care Consultantul stie ca este falsa;

d) In cazul in care, urmare a unui eveniment definit ca Forta Majora, Consultantul este in imposibilitatea de a indeplini o parte importanta a Serviciilor pentru o perioada de timp mai mare de saizeci (60) de zile;

e) In cazul in care Angajatorul, prin vointa sa sau pentru orice motiv enuntat, decide sa inceteze acest Contract ca urmare a incetarii Proiectului decisa de Guvernul Romaniei si numai sub conditia platii sumelor prevazute la clauza CG 2.9.5;

f) In cazul in care Consultantul s-a angajat in practici de coruptie sau frauduloase in timpul competitiei pentru obtinerea Contractului sau in executia acestuia. Pentru sensul acestei clauze:

(i) "*practici de coruptie*" inseamna oferirea, acordarea, darea, primirea sau solicitarea de sume de bani, valori sau orice alte bunuri pentru a influenta actiunea unui functionar public in procesul de selectie sau in cel de executare a Contractului;

(ii) "*practica frauduloasa*" inseamna o interpretare rau intentionata a faptelor pentru a influenta un proces de selectie sau executare a Contractului in detrimentul Angajatorului si include complicitatea Consultantilor (inainte sau dupa depunerea ofertelor) menita sa stabileasca preturi la nivele artificiale, necompetitive si sa il lipseasca pe Angajator de avantajele unei concurențe libere si deschise.

g) In cazul prevazut la clauza CG 2.8.3.

2.9.2. De catre Consultant

Consultantul poate, dar nu mai devreme de treizeci (30) de zile de la notificarea de incetare a Contractului adresata Angajatorului, sa rezilieze acest Contract. O astfel de notificare va fi data dupa aparitia unuia dintre următoarele evenimente specificate la paragrafele (a) pana la (d) ale prezentei clauze.

(a) In cazul in care Compania nu reuseste sa faca plata datorata Consultantului prevazuta in acest Contract in treizeci (30) zile de la primirea notificarii scrise de la Consultant privind intarzierea platii;

(b) In cazul in care Angajatorul isi incalca obligatiile care reies din Contract si nu remedieaza aceasta situatie in treizeci (30) de zile (sau o perioada mai lunga, daca exista aprobarea scrisa prealabila a Consultantului in acest sens) dupa primirea de catre Angajator a notificarii privind o astfel de incalcare;

(c) In cazul in care, urmare a unui eveniment definit ca Forta Majora, Consultantul este in imposibilitatea de a indeplini o parte importanta a Serviciilor pentru o perioada de timp mai mare de saizeci (60) de zile; sau

(c) In cazul prevazut la clauza CG 2.8.3.

2.9.3. Stingerea Drepturilor si Obligatiilor

La incetarea acestui Contract conform clauzelor CG 2.9 sau la expirarea acestui Contract ca urmare a clauzei CG 2.4, toate drepturile si obligatiile Partilor din acest Contract vor inceta, cu exceptia: (f) obligatiilor de confidentialitate definite in clauza CG 3.3; (ii) a obligatiilor Companiei de a plati orice sume datorate si neplătite Consultantului conform prevederilor Contractului precum si (iii) a obligatiilor Consultantului de a restitui platile in conditiile clauzei CG 2.9.5 (ii).

2.9.4. Incetarea Serviciilor

La rezilierea acestui Contract prin notificarea oricarei Parti conform clauzelor CG 2.9.1 sau CG 2.9.2, Consultantul va trebui sa indeplineasca toti pasii necesari realizarii Serviciilor la un nivel apropiat cerintelor de la momentul trimitii sau primirii unei astfel de notificari, pana la data efectiva a rezilierii, intr-o maniera prompta si ordonata si va trebui sa faca orice efort rezonabil pentru a mentine cheltuielile realizate in acest scop la un nivel minim. In cazul rezilierii Contractului inainte de data predarii unuia din rapoartele mentionate la clauza CS 6.3 (a), Consultantul va continua prestarea Serviciilor pana la momentul predarii raportului/rapoartelor care trebuie predat/predate, conform Anexei A, primul/primele doua interventii rezilierii, in vederea acceptarii sale de catre Angajator. Referitor la documentele pregatite de catre Consultant, acesta trebuie sa actioneze in conformitate cu prevederile clauzei CG 3.8.

2.9.5. Plata la rezilierea Contractului

(i) La rezilierea prezentului Contract Compania trebuie sa faca urmatoarele plati catre Consultant, in termen de treizeci (30) de zile de la reziliere:

(a) in cazul rezilierii ca urmare a clauzelor CG 2.9.1 (a), (b), (c), (d), (f), (g), sau 2.9.2 (b), (c), (d), plata in conformitate cu clauza CG 6 pentru Serviciile finalizate si acceptate de Angajator pana la data efectiva a rezilierii, acceptare care nu va fi refuzata in mod nejustificat de Angajator, inclusiv, in cazul in care rezilierea Contractului a intervenit inainte de data predarii unuia din rapoartele mentionate in clauza CS 6.3. (a), pentru Serviciile prestate de Consultant in vederea predarii raportului/rapoartelor care trebuie predat/predate, conform Anexei A, primul/primele doua interventii rezilierii, in vederea acceptarii sale de catre Angajator.

(b) in cazul rezilierii ca urmare a clauzelor CG 2.9.1 (e) sau CG 2.9.2 (a), plata in conformitate cu clauza CG 6 a oricarui Serviciu prevazut in Contract legat de incheierea prompta si corespunzatoare a Contractului si a Serviciilor finalizate si acceptate de Angajator astfel cum este prevazut in Contract precum si a urmatoarelor onorarii compensatoare in suma de:

(1) 25% din Onorariul de Angajare, daca rezilierea s-a produs inainte de depunerea de catre Consultant a Raportului de Sarcina 4 (Analiza Diagnostic); sau

(2) 5% din Onorariul de Angajare, daca rezilierea s-a produs dupa depunerea de catre Consultant a Raportului de Sarcina 4 (Analiza Diagnostic) dar inainte de depunerea Raportului de Sarcina 5 (Strategia Preliminara de Restructurare).

In oricare din cazurile prevazute la clauza CG 2.9.5 (b) suma onorariilor compensatoare si a partii din Onorariul de Angajare ce se va plati Consultantului conform CG 2.9.5 (a) si (b) nu va depasi suma partii

din Onorariul de Angajare ce s-ar fi platit pentru Serviciile incepute, daca nu ar fi intervenit rezilierea Contractului.

(ii) In cazul in care instanta constata prin hotarare definitiva savarsirea de catre Consultant a unor practici de coruptie sau frauduloase pentru obtinerea Contractului sau in executia Serviciilor, Consultantul este obligat sa restituie orice sume de bani platite de catre Companie pentru Servicii, plati facute dupa data savarsirii faptei mentionata in hotararea judecatoreasca definitiva.

2.9.6. Dispute asupra evenimentelor care duc la reziliere

Disputele asupra evenimentelor specificate la paragrafele (a) pana la (d), (f) si (g) ale clauzelor CG 2.9.1 sau CG 2.9.2, care conduc la rezilierea Contractului, pot fi solutionate prin apelarea la arbitraj, in conformitate cu clauza CG 8. In termen de treizeci (30) de zile de la primirea notificarii de incetare a Contractului de la o Parte, cealalta Parte poate apela la arbitraj, iar in situatia in care se stabileste ca Partea care a transmis notificarea de incetare a acionat abuziv, aceasta va plati celelalte Parti despagubiri pentru acoperirea prejudiciului cauzat prin rezilierea abuziva a Contractului.

3. OBLIGATIILE CONSULTANTILOR

3.1. General

3.1.1. Standard de Performanta

Consultantul trebuie sa realizeze Serviciile si sa isi indeplineasca obligatiile cu toata grija, eficienta si buna administrare cuvenite, in conformitate cu tehnicile si practicile profesionale general acceptate si trebuie sa respecte practicile de management si sa utilizeze tehnologie avansata corespunzatoare si metode eficiente si sigure. Serviciile vor fi prestate in conformitate cu standardele profesionale general acceptate, astfel cum se asteapta din partea unui consultant cu prestigiu international. Consultantul trebuie sa fie intodeauna devotat Angajatorului, in legatura cu acest Contract si cu Serviciile sale, sa sustina si sa protejeze in orice moment interesele legitime ale acestuia in orice relatii cu Subconsultantii sau cu Terti.

3.1.2. Legea care guverneaza Serviciile

Consultantul va realiza Serviciile in conformitate cu Legea Aplicabila si va lua toate masurile necesare pentru a asigura respectarea acesteia de catre Subconsultantii, Personalul propriu si al Subconsultantilor.

3.2. Conflictul de Interese

3.2.1. Consultantul nu beneficiaza de Comisioane, Reduceri

Remunerarea Consultantului in conformitate cu clauza CG 6 coroborata cu clauza CS 6 va constitui singura remunerare a acestuia in legatura cu acest Contract sau cu Serviciile si Consultantul nu va accepta in beneficiu personal nici un comision comercial, reducere sau plata similara in legatura cu activitatile prevazute in acest Contract sau cu Serviciile generate de acesta, sau pentru degravarea de obligatiile care reies din Contract. Consultantul va depune intregul efort pentru a se asigura ca Subconsultantii, Personalul si reprezentantii/angajatii acestora, similar, nu vor primi astfel de remunerari suplimentare.

- (a) numirea membrilor echipei care realizeaza serviciile dupa cum sunt prezentati in Anexa C numai dupa functie si nu dupa nume;
- (b) incheierea unui subcontract pentru realizarea unei parti a Serviciilor, intelegandu-se ca (i) Subconsultantul a fost aprobat in scris de Angajator inaintea semnarii subcontractului, in concordanta cu clauza CG 4.3 si ca (ii) Consultantul va fi raspunzator pentru realizarea Serviciilor de catre Subconsultant si Personalul acestuia, in termenii prezentului Contract;

- (c) actiunile prevazute in Termenii de Referinta care necesita aprobarea prealabila a Angajatorului;
- (d) orice alta actiune negociata si care poate fi mentionata in CS.

3.7. Obligatii privind raportarea

Consultantul va inainta Angajatorului rapoartele si documentele specificate in Anexa A2, in forma, numarului si la intervalele precizate in respectiva Anexa. In cazul in care Consultantul nu va prezenta la termen, in numarul si forma acceptate de Angajator rapoartele si documentele specificate in Anexa A2 si Partile nu convin in scris altfel, Contractul va fi reziliat in conditiile clauzei CG 2.9.1, paragraful (a). Pentru evitarea oricarui dubiu, Angajatorul nu va refuza in mod nejustificat acceptul sau cu privire la continutul rapoartelor si documentelor specificate in Anexa B.

3.8. Documente realizate de Consultant care raman proprietatea Angajatorului

Toate planurile, proiectele, specificatiile, schitele, rapoartele, alte documente si programe de calculator (cu exceptia celor de lucru, precum si a programelor de management al informatiei ale Consultanului care vor ramane in proprietatea Consultanului) realizate de Consultant pentru Angajator, ca urmare a indeplinirii Serviciilor din prezentul Contract, ^{vor} fi predate de Consultant Angajatorului la rezilierea sau incetarea prezentului Contract, impreuna cu un inventar detaliat al acestora, dar vor deveni proprietatea Angajatorului, sub conditia platii onorariilor restante catre Consultant. Consultantul poate pastra o copie a acestor documente si programe. Restrictiile cu privire la utilizarea viitoare a acestor documente sunt specificate in CS.

3.9. Realizarea Termenilor de Referinta

Consultantul va indeplini orice obligatie ce deriva din executarea Termenilor de Referinta.

4. PERSONALUL CONSULTANTULUI SI SUBCONSULTANTILOR

4.1. General

Consultantul va utiliza si furniza Personal si Subconsultanti calificati si cu experienta pentru realizarea Serviciilor.

4.2. Descrierea Personalului

(a) Functiile, descrierea sarcinilor convenite, calificarile minime si perioadele estimate ale angajarii Personalului principal al Consultanului pentru realizarea Serviciilor sunt descrise in Anexa C.

(b) Ajustarile cu privire la perioadele estimate de angajare pentru Personalul principal prevazute la Anexa C pot fi realizate de Consultant prin notificare scrisa catre Angajator, daca (i) aceste ajustari nu vor afecta

3.2.2. Interzicerea activitatilor conflictuale

Cu exceptia cazului in care Angajatorul isi da acordul prealabil scris, care nu va fi refuzat in mod nejustificat, Consultantul se va asigura ca Personalul, Subconsultantii sai si Personalul acestuia nu se vor angaja, direct sau indirect, in nici una din urmatoarele activitati:

(a) Pe durata prezentului Contract, nu vor presta servicii de natura celor prevazute in prezentul Contract catre operatori postali cu privire la operatiunile acestora in Romania;

(b) pentru o perioada de doi (2) ani de la expirarea acestui Contract, dar nu mai tarziu de finalizarea privatizarii Companiei, nu vor cumpara (direct sau indirect) Compania si/sau activitele acesteia pentru care au oferit asistenta Angajatorului conform acestui Contract si nu se vor angaja nici intr-o actiune de asistenta (direct sau indirect) a unui cumparator potential al acestora. Consultantul agreeaza, de asemenea, ca afiliatii sai nu se vor angaja in astfel de activitati in aceeasi perioada de timp.

Acordul prealabil scris al Angajatorului nu va putea fi refuzat daca persoana in cauza este un Subconsultant care se angajeaza in scris sa ia toate masurile convenite pentru a nu aduce atingere intereselor Angajatorului sau declara pe propria raspundere ca a luat toate masurile convenite pentru a nu aduce atingere intereselor Angajatorului.

3.3. Confidentialitate

Consultantul, Subconsultantii lor si Personalul oricarora dintre ei, in timpul de valabilitate a Contractului si pe o perioada de doi (2) ani dupa expirarea Contractului, nu au voie sa faca publice informatii exclusive sau confidentiale in legatura cu Proiectul, cu Serviciile, cu prezentul Contract sau afacerile sau activitatea Angajatorului, fara acordul prealabil, scris, al Angajatorului.

Consultantul va respecta Angajamentul de Confidentialitate semnat de Partii si care face parte integranta din prezentul Contract.

3.4. Raspunderea Consultantilor

Suma maxima a despagubirilor la care poate fi obligat Consultantul fata de Angajator, indiferent de natura prejudiciului, obiectul raspunderii sau temeiul invocat, nu va depasi, in mod cumulativ, suma de un milion opt sute mii (1.800.000) Euro.

Cu toate acestea raspunderea nu va fi limitata la suma mai sus mentionata in cazul in care Consultantul dovedeste rea credinta, comite – prin reprezentantii sai – infractiuni in mod deliberat sau da dovada de neglijenta grava in exercitarea atributiilor sale.

3.5. Asigurari incheiate de Consultanti

Consultantul (i) va incheia si mentine si va determina si pe Subconsultanti, sa incheie si sa mentina pe cheltuielii lor (sau a Subconsultantilor, dupa caz) in termenii si conditiile date de Legea Aplicabila, asigurare impotriva riscurilor, avand acoperirea mentionata in CS; si (ii) la cererea Angajatorului va furniza dovezi acestuia ca o astfel de asigurare a fost incheiata si mentinuta si primele curente au fost achitate.

3.6. Actiunile Consultanului care necesita aprobarea prealabila a Angajatorului

Consultantul este obligat sa obtina aprobarea scrisa a Angajatorului inainte de a intreprinde urmatoarele actiuni:

5. OBLIGATIILE ANGAJATORULUI

5.1. Asistența

Angajatorul va depune toate eforturile pentru a asigura Consultantului asistența așa cum este menționat în CG și CS 5.1.

5.2. Modificarea Legii Aplicabile

Dacă, după Data Efectivă a acestui Contract, se produce vreo modificare a Legii Aplicabile cu privire la taxe și impozite care conduce la creșterea sau scăderea costului Serviciilor furnizate de Consultant, atunci remunerarea care ar trebui plătită Consultantului conform prezentului Contract va fi ajustată corespunzător, în plus sau minus, prin acordul Partilor. Modificările corespunzătoare vor fi făcute asupra sumelor la care face referire clauza CG 6.2 și CS 6.

5.3. Servicii și Facilități asigurate de Angajator

Angajatorul va pune la dispoziția Consultantului și Personalului acestuia serviciile și facilitățile menționate în CS^{5.3} pentru realizarea Serviciilor acestui Contract, cu condiția ca, dacă aceste servicii și facilități nu vor fi puse la dispoziție la momentul și în maniera specificate, durata necesară pentru realizarea Serviciilor va fi în mod automat prelungită cu o perioadă de timp egală cu întârzierea Angajatorului ^{în punerea la dispoziție a acestor servicii sau facilități.}

Angajatorul va depune toate eforturile rezonabile pentru a asigura Consultantului, Subcontractorilor și Personalului acestora accesul neîntârziat la datele și informațiile necesare realizării Contractului, conform celor precizate în CS.

5.4. Plata

În considerarea Serviciilor realizate de Consultant în cadrul acestui Contract, Compania va efectua plățile către Consultant în maniera prevăzută la clauza CG 6 și CS 6 a acestui Contract.

5.5. Realizarea Termenilor de Referință

Angajatorul va îndeplini cerințele rezonabile ale Consultantului care pot conduce la buna execuție a Termenilor de Referință.

5.6. Comunicările

Angajatorul se obligă să răspundă prompt oricărei cereri sau comunicări (inclusiv rapoarte) primite din partea Consultantului în legătură cu prezentul Contract, într-un termen rezonabil de timp, având în vedere natura solicitării, dar care nu va depăși (treizeci) 30 de zile. Dacă nici un răspuns nu este primit de la Angajator într-un termen de (treizeci) 30 zile, cererea sau comunicarea (inclusiv rapoartele) va fi considerată aprobată. Face excepție Raportul de Sarcină 7 (Strategia Finală de Restructurare), care trebuie aprobat explicit. Angajatorul va depune toate diligentele rezonabile pentru a aproba acest raport în termen de nouăzeci (90) zile de la data primirii sale de la Consultant.

În cazul în care intervine aprobarea tacită a unui raport, Angajatorul este obligat, la solicitarea scrisă a Consultantului, să dispună plata corespunzătoare conform clauzei CG 6.3 și CS 6.3.

perioada inițială estimată de angajare pentru fiecare persoană cu mai mult de 20% sau două (2) săptămâni, care din acestea e mai mare, și (ii) costurile acestor ajustări nu vor atrage plăți suplimentare care să depășească limitele stabilite prin clauza CG 6.1 a prezentului Contract. Orice alte ajustări vor fi realizate cu aprobarea scrisă a Angajatorului.

(c) Dacă se solicită lucrări suplimentare față de Serviciile specificate în Anexa A, perioadele estimate de angajare a Personalului principal, stabilite în Anexa C, pot crește, fiind necesar acordul scris între Angajator și Consultant, caz în care se vor aplica prevederile clauzelor CG 6.1 și CG 2.6.

Pentru evitarea

oricărei neînțelegeri, dacă Angajatorul îi solicită Consultantului să desfășoare orice activitate sau să întreprindă orice serviciu care nu este inclus în Anexa A, aceste activități, servicii, întreprinderi vor fi considerate lucrări suplimentare.

4.3. Aprobarea Echipei

Personalul principal și Subconsultanții enumerați după funcții și după nume în Anexa C sunt aprobați de către Angajator.

Cu privire la alți membri ai echipei pe care Consultantul îi propune să participe la realizarea Serviciilor, Consultantul va înainta Angajatorului, pentru analiză și aprobare, o copie a datelor biografice. Dacă Angajatorul nu își manifestă în scris obiecțiile în termen de 10 (zece) zile lucrătoare de la data primirii acestor date biografice aceste persoane vor fi considerate ca fiind aprobate de către Angajator.

4.4. Lucreul Echipei

(a) Orice plecări ale Personalului propriu, pe parcursul executării Contractului, se vor face fără ca absența acestuia să întârzie progresul și derularea corepunzătoare a Serviciilor;

(b) Consultantul va putea efectua schimbări în structura Personalului principal, numai cu acordul Angajatorului dat în condițiile clauzei CG 4.3. În acest caz, Consultantul va asigura ca înlocuitor o persoană cu calificări echivalente sau mai bune.

(c) Dacă Angajatorul (i) află ca un membru al Personalului a avut abateri grave de la regulile de comportament sau a fost acuzat de comiterea unei infracțiuni, sau (ii) are motive întemeiate de nemulțumire față de prestația unui membru al echipei, atunci Consultantul, la cererea scrisă a Angajatorului, în care se vor specifica motivele, îl va înlocui imediat cu o persoană cu calificări și experiență acceptabile pentru Angajator, aprobare care va fi obținută în concordanță cu clauza CG 4.3.

(d) Incluziunea unei persoane în echipa ca înlocuitor în condițiile Clauzelor (b) și (c) de mai sus, va fi aprobată în prealabil, în scris, de către Angajator aprobare care va fi obținută în concordanță cu clauza CG 4.3.

(e) Consultantul va suporta toate costurile aferente oricoror înlocuiri de persoane din echipa și orice alte costuri suplimentare generate de activitatea Personalului propriu și al Subcontractanților, fără a solicita Angajatorului plăți suplimentare.

4.5. Director de proiect

Consultantul va asigura ca pe toată durata derulării mandatului de prestare a Serviciilor, realizarea acestora va fi condusă de un director de proiect agreat de Angajator.

6. PLATA CONSULTANTILOR

6.1. Remunerarea

Suma totala de remunerare a Consultantului nu trebuie sa depaseasca Pretul de Contract si trebuie sa fie o suma fixa care sa includa toate cheltuielile Personalului Consultantului, tiparirea, comunicatiile, calatoriile, cazarea si altele asemenea si toate celelalte costuri suportate de Consultant in timpul realizarii Serviciilor descrise in Anexa A.

Cu exceptia celor prevazute la clauza CG 5.2, Pretul de Contract poate fi majorat peste sumele de la clauza CG 6.2, doar daca Partile au acordat a supra platilor sau a unor lucrari suplimentare in conformitate cu clauza CG 2.6.

6.2. Pretul de Contract

Pretul convenit de Parti este: de 1.800.000 EUR.

6.3. Termenii si Conditiiile de Plata

Facturile si platile cu privire la aceste Servicii vor fi realizate astfel:

(a) Toate platile vor fi facute in EURO in contul Consultantului si in conformitate cu programarea platilor prevazute in clauza CS 6.3. (a). Orice plata va fi facuta dupa ce conditiile precizate in CS pentru respectiva plata au fost finalizate si acceptate de Angajator, care nu va refuza acceptul sau in mod nejustificat, si dupa ce Consultantul a transmis factura Companiei, specificand suma datorata.

b) *Garantia de buna executie* va fi constituita sub forma de Scrisoare de Garantie Bancara in favoarea Angajatorului, emisa de o banca acceptata de Angajator, si transmisa pe canal bancar, in suma de o sutacoptzecimii (180.000) EUR si in moneda specificate in CS. O astfel de garantie: (i) va ramane efectiva cincisprezece (15) zile dupa data indeplinirii integrate a obligatiilor asumate de Consultant prin Contract, dar nu mai tarziu de (optsprezece) 18 luni de la Data Efectiva; (ii) va fi in forma stabilita in Anexa D sau in alta forma acceptata de Angajator in scris; si (iii) va fi executata in cazul neindeplinirii adecvate si corecte a Serviciilor angajate, in baza unei hotarari arbitrale prin care Consultantul este obligat la plata prejudiciilor cauzate Angajatorului (inclusiv la returnarea avansului), hotarare arbitrala emisa in conformitate cu clauza CG 8.2 si CS 8.2. In cazul in care in timpul perioadei de valabilitate a Scrisorii de Garantie Bancara, Angajatorul a sesizat instanta arbitrala pentru solutionarea unui litigiu decurgand din prezentul Contract, si decizia arbitrala nu a fost emisa pana la expirarea scrisorii de garantie, Consultantul va prezenta Angajatorului, cu cel putin cinci (5) zile lucratoare inaintea datei de expirare a Scrisorii de Garantie initiale o noua Scrisoare de Garantie Bancara valabila pentru 1 an de zile, de aceeaasi valoare cu prima, cu posibilitatea prelungirii acesteia pe perioade succesive de 6 luni de zile, sau pana la emiterea hotararii arbitrale. In situatia in care noua Scrisoare de Garantie Bancara nu este prezentata Angajatorului de catre Consultant cu cel putin cinci (5) zile lucratoare inaintea duratei de expirare a Scrisorii de Garantie Bancara initiale, Angajatorul poate sa execute Scrisoarea de Garantie Bancara existenta cu indeplinirea urmatoarelor conditii: (i) Angajatorul va comunica Bancii o declaratie in acest sens, declaratie care nu va putea fi comunicata mai devreme de cinci (5) zile lucratoare inaintea perioadei de expirare a Scrisorii de

Garantie Bancara initiale; si (ii) Banca va notifica in scris imediat Consultantul, despre primirea declaratiei data de catre Angajator si va elibera Angajatorului suma facand obiectul garantiei emisa de Banca, in cazul in care Consultantul, in termen de doua (2) zile lucratoare de la primirea notificarii emisa de Banca, nu a facut dovada ca noua Scrisoare de Garantie Bancara a fost emisa in favoarea Angajatorului. Pentru evitarea oricarui dubiu, garantia de buna executie nu va fi executata in cazul in care Raportul privind Strategia Finala de Restructurare este acceptat de Comitetul de Coordonare, dar strategia finala de restructurare nu este aprobata de Guvern.

(c) Compania va efectua plata Serviciilor prestate de Consultant, in conformitate cu clauza CS 6.3, cu exceptia platii finale, in termen de treizeci (30) zile de la primirea si acceptarea de Angajator, care nu va refuza acceptul sau in mod nejustificat, a rapoartelor si documentelor emise de Consultant, asa cum se prevede in Anexa A. Daca rapoartele si documentele nu sunt intocmite conform cerintelor din Anexa A, Angajatorul nu va dispune Companiei efectuarea platii, iar Consultantul este obligat sa remedieze situatia in functie de cerintele acestuia. Consultantul va realiza prompt corectiile necesare, dupa care procesul descris anterior se va relua. In situatia interventiei aprobarii tacite conform clauzei CG 5.6, Angajatorul este obligat sa dispuna ca plata datorata Consultantului de catre Companie sa se efectueze in termen de treizeci (30) zile de la data la care s-a produs acceptarea tacita. Platile vor fi efectuate in baza facturilor emise de catre Consultant conform cu prevederile clauzei CS 1.9.

(d) Plata finala, in conformitate cu aceasta clauza, coroborata cu clauza CS 6.3, va fi efectuata de Companie numai dupa inaintarea de catre Consultant a raportului final, inclusiv a opiniei legale, asa cum acestea sunt prevazute in Anexa A si aprobate de catre Angajator, care nu va refuza acceptul sau in mod nejustificat. Serviciile vor fi considerate finalizate si acceptate de Angajator, iar raportul final va fi considerat aprobat de Angajator dupa treizeci (30) de zile de la primirea acestuia, cu exceptia situatiei in care Angajatorul, in acest interval de treizeci (30) de zile, emite o notificare scrisa catre Consultant, specificand in detaliu deficientele raportului final. Consultantul va realiza prompt corectiile necesare, dupa care procesul descris anterior se va relua. Raportul final va fi depus dupa un termen de cel mult cinci (5) luni de la data aprobarii strategiei, asa cum se specifica in Termenii de Referinta. In situatia interventiei aprobarii tacite conform clauzei CG 5.6, Angajatorul este obligat sa dispuna ca plata datorata Consultantului de catre Companie sa se efectueze in termen de treizeci (30) zile de la data la care s-a produs acceptarea tacita. Plata finala va fi efectuata in baza facturilor emise de catre Consultant conform cu prevederile clauzei CS 1.9.

(e) Orice suma pe care Compania a platit-o, in conformitate cu aceasta clauza, in plus fata de sumele datorate in conformitate cu prevederile a acestui Contract, va fi rambursata de Consultant Companiei in termen de treizeci (30) de zile dupa primirea notificarii de la Angajator in aceasta privinta. Orice solicitare de rambursare trebuie facuta in termen de treizecisisase (36) de luni calendaristice de la data platii.

(f) Toate platile din cadrul acestui Contract vor fi efectuate in conturile Consultantului specificate in CS 6.3 (f).

6.4. Penalitati, Raspunderea Angajatorului

6.4.1. Daca, din cauze care nu tin de nerespectarea obligatiilor Consultantului, Compania a intarziat platile cu mai mult de cinsprezece (15) zile de la data convenita conform clauzei CG 6.3 si CS 6.3, Consultantului i se va plati o penalitate pentru fiecare zi de intarziere la plata ratei, precizata in CS 6.4.

8. SOLUTIONAREA DIVERGENTELOR

8.1. Intelegere amiabila

Partile vor depune toate eforturile posibile pentru a solutiona pe cale amiabila toate disputele aparute din cauza sau in legatura cu prezentul Contract sau de interpretarea acestuia.

8.2. Solutionarea divergentelor

Orice disputa intre Parti privind problemele ce apar in realizarea acestui Contract, care nu poate fi solutionata pe cale amiabila in treizeci (30) de zile dupa primirea, de catre una din Parti, a solicitarii celeilalte Parti pentru rezolvarea amiabila a disputei, poate fi inaintata de catre oricare din Parti pentru solutionare, in conformitate cu prevederile CS.

III. CONTRACT - CONDITII SPECIALE

1.6. Anunturi

1.6.1. Pentru Angajator:

Zsolt Nagy

Ministru

Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei

In atentia: Zsolt Nagy

Adresa: Bulevardul Libertatii, 14, sector 5, Bucuresti

Fax: 021 311 41 31

Pentru Consultant:

Codrut Pascu

Managing Director

Roland Berger Strategy Consultants

In atentia: Codrut Pascu

Adresa: Lascar Catargiu 17, 010 662 Bucuresti

Fax: 021 222 62 71

6.4.2. In cazul in care Consultantul trebuie sa returneze Companiei o suma in conformitate cu clauza CG 6.3. litera (e) si nu efectueaza plata in termen de cincisprezece (15) zile dupa primirea notificarii de la Angajator, va plati o penalitate pentru fiecare zi de intarziere la plata, precizata in CS 6.4.

6.4.3 In cazul in care Consultantul nu efectueaza, intr-un termen de treizeci (30) de zile, corectiile solicitate de Angajator prin obiectiuni formulate potrivit clauzei CG 6.3 (c) sau (d) cu privire la oricare din rapoartele Consultantului mentionate la CS 6.3 (a), Consultantul va plati o penalitate de 0,1% din valoarea platii datorata Consultantului pentru respectivul raport in conformitate cu clauza CS 6.3 (a), pentru fiecare zi de intarziere ce depaseste termenul de treizeci (30) de zile.

6.4.4. Suma maxima a despagubirilor la care poate fi obligat Angajatorul fata de Consultant, indiferent de natura prejudiciului, obiectul raspunderii sau temeiul invocat, nu va depasi, in mod cumulat, pretul de contract(1.800.000) Euro.

Cu toate acestea raspunderea nu va fi limitata la suma mai sus mentionata in cazul in care Angajatorul dovedeste rea credinta, comite – prin reprezentantii sai – infractiuni in mod deliberat sau da dovada de neglijenta grava in exercitarea atributiilor sale.

7. ONESTITATEA SI BUNA CREDINTA

7.1. Buna credinta

Partile se angajeaza sa actioneze cu buna credinta respectand drepturile reciproce, care reies din acest Contract si sa adopte toate masurile rezonabile asigurand realizarea obiectivelor acestui Contract.

7.2. Monitorizarea Contractului

Partile recunosc ca nu este practic ca, in ceea ce priveste acest Contract, sa urmareasca fiecare incident care ar putea sa apara pe durata acestui Contract si de aceea Partile convin ca este in intentia lor sa opereze onest si nu in detrimentul uneia dintre ele. Daca una din Parti va considera ca acest Contract opereaza injust, Partile vor depune cele mai bune eforturi sa convina asupra acelor actiuni necesare prin care sa inlature cauzele, iar esecul in a agreea o actiune rezultata din aplicarea acestei clauze nu va conduce la o disputa care sa fie solutionata prin arbitraj, in conformitate cu clauza CG 8.

Partile vor fi implicate in mod activ in monitorizarea si conducerea Proiectului prin lucrarile Comitetului de Coordonare, asa cum este descris in Anexa B: „Descrierea abordarii, metodologiei si planului de lucru”. Acest Comitet va fi format din reprezentanti ai Angajatorului, ai Companiei si ai Consultantului. Rolul acestui Comitet este de a analiza activitatea sau recomandari propuse de Consultant pe tot parcursul Proiectului, a formula propuneri si comentarii cu privire la Servicii si a directiona prioritatile in cadrul Proiectului, in scopul minimizarii perioadei necesare Angajatorului pentru a aproba rapoartele de sarcina/subsarcina. In cadrul Comitetului de Coordonare, Consultantul va prezenta proiecte de rapoarte, va da explicatii la intrebari, va modera discutiiile.

Angajatorul convine ca, ori de cate ori este solicitat in acest sens de Consultant, sa stabileasca de indata intalniri intre organele sale decizionale si Consultant, in scopul analizei stadiului Proiectului si a rapoartelor de sarcina/subsarcina predate de Consultant sau in alte scopuri necesare pentru buna desfasurare a Proiectului.

furnizarea de informații și documente solicitate de Consultant precum și cu perioada de suspendare a Contractului conform cu clauza CG 2.8.

3.5. Riscurile și acoperirea asigurării vor fi:

- (i) Asigurarea auto pentru terți;
- (ii) Raspunderea profesionala;
- (iii) Pierderea sau prejudiciul echipamentului și proprietatii.

Polita de asigurare pentru raspunderea profesionala va fi emisa de catre un Asigurator din tara Consultantului, acceptat de Angajator.

3.8. Consultantul nu va utiliza aceste documente in scopuri care nu se refera la acest Contract fara aprobarea prealabila scrisa a Angajatorului. Consultantul nu va fi tinut responsabil fata de nici un Tert caruia i-au fost dezvaluite de catre Angajator documentele redactate de Consultant sau parti sau date si informatii din aceste documente furnizate de Consultant. Angajatorul va putea furniza Terților care au legatura cu Proiectul astfel de informatii fara acordul Consultantului numai dupa ce acestea au devenit proprietatea Angajatorului conform cu clauza CG 3.8.

5.1. Angajatorul va depune toate eforturile pentru a asigura Consultantului urmatoarele servicii in termenele prevazute de prezentul Contract sau solicitate in mod rezonabil de Consultant:

- (a) emiterea prompta de catre oficialii, sau reprezentantii Angajatorului a tuturor instructiunilor necesare pentru implementarea prompta si eficienta a Serviciilor;
- (b) emiterea prompta catre oficialii, sau reprezentantii Companiei a tuturor instructiunilor necesare pentru implementarea prompta si eficienta a Serviciilor;
- (c) furnizarea intr-o maniera prompta catre Consultant, Subconsultanti si Personalul acestora de asistenta necesara implementarii Proiectului.

5.3. Angajatorul va depune toate eforturile rezonabile pentru a asigura Consultantului, in termenele prevazute de prezentul Contract sau solicitate in mod rezonabil de Consultant:

- (a) Accesul la toate informatiile privind afacerile si activitatile Companiei, de care Personalul acestuia are nevoie pentru prestarea Serviciilor contractate. Pentru evitarea oricarui dubiu, Angajatorul va raspunde si va determina Compania sa raspunda neintarziat la orice solicitare de asemenea informatii, in termenul solicitat in mod rezonabil de Consultant;
- (b) Accesul rezonabil al Personalului acestuia in Companie;
- (c) Numirea de catre Companie a unei echipe corespondente de lucru cuprinzand personal specializat ce va lucra in colaborare cu Consultantul
- (d) Accesul rezonabil al Personalului principal al Consultantului la conducerea executiva a Angajatorului si a Companiei;

- (e) Informatii si date corecte, clare, precise si exacte in toate aspectele importante si fara lipsuri importante la momentul furnizarii lor;

1.6.2. Notificarea se va considera ca fiind efectiva dupa cum urmeaza:

a) Se remite prin Reprezentant in timpul programului de lucru, la sediul Angajatorului (Clientului) și/sau Companiei și/sau Consultantului, la adresele indicate in prezentul Contract, persoanei autorizate in acest sens;

b) Se trimite prin fax sau e-mail sau prin scrisoare recomandata cu confirmare de primire.

Orice notificare remisa/trimisa conform celor de mai sus este considerata facuta si primita la data la care notificarea a fost pusa la posta, trimisa prin fax sau e-mail, daca este o zi lucratoare; in caz contrar, in ziua lucratoare imediat urmatoare. Orice modificare a adresei de contact va fi notificata de indata, sub sanctiunea inopozabilitatii.

In scopurile prezentei, "zi lucratoare" inseamna orice zi in care a fost remisa/transmisa notificarea, in afara zilelor de sambata si duminica sau a oricaror altor zile de sarbatori legale in Romania.

1.8. Reprezentantii autorizati sunt:

Pentru Angajator

Zsolt Nagy

Ministru

Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei

Pentru Consultant

Codrut Pascu

Managing Director

Roland Berger Strategy Consultants

1.9 Consultantul va emite factura catre Companie, in calitatea acesteia de beneficiar al Serviciilor prestate de catre Consultant in vederea restructurarii Companiei, conform clauzei CG 6.3 si CS 6.3, iar Compania, in legatura cu regimul taxei pe valoarea adaugata, va aplica principiul taxarii inverse conform Legii Aplicable.

2.1. Anuntul Angajatorului de intrare in vigoare a Contractului se va face in termen de doua (2) saptamani de la semnarea Contractului, dar dupa depunerea de catre Consultant a unei Garantii Bancare de buna executie in conditiile clauzei CG 6.3 (c). Scrisoarea de Garantie Bancara va ramane valabila cincisprezece (15) zile dupa data la care MCTI va considera finalizate si acceptate obligatiile contractuale ale Consultantului.

2.2. Perioada de timp va fi doua (2) luni.

2.3. Perioada de timp va fi doua (2) saptamani.

2.4. Perioada de timp va fi de optsprezece (18) luni. Perioada mentionata in aceasta clauza va fi prelungita automat cu perioada in care Angajatorul sau Compania nu-si indeplinesc obligatiile privitoare la

pe baza depunerii și acceptării (data conform clauzei CG 6.3 sau clauzei CG 5.6) de către Angajator, a Raportului Final.

(b) Scrisoarea de Garanție Bancară va fi în procent de 10% din valoarea Onorariului de Angajare. Aceasta va fi exprimată în EUR. Scrisoarea de Garanție Bancară va fi returnată de Angajator Consultantului la expirarea valabilității sale, dacă nu a fost executată până la acea dată.

(f) Contul Consultantului, pentru efectuarea plăților, este:

Banca: Deutsche Bank AG Munchen
 Adresa: Promenadeplatz 15, 80333 Munchen, Germania
 Nr. Cont: DE16 7007 0010 0156 5001 00 (IBAN)
 Cod bancar: DEUTDEMM (SWIFT)
 Fax: 0049 89/2390 4583
 Tel.: 0049 89/2390 4253

6.4. În cazul plăților efectuate cu întârziere, penalitatea este de 0,1% pe zi de întârziere.

8.2. Orice litigiu decurgând din sau în legătură cu acest Contract, inclusiv referitor la încheierea, executarea ori desființarea lui, se va soluționa prin arbitraj în conformitate cu Regulile de procedură arbitrală ale Camerei Internaționale de Comerț. Locul arbitrajului va fi Paris.

Sentința arbitrală este definitivă și obligatorie.

Tribunalul arbitral va fi compus din trei (3) arbitri, câte unul numit de fiecare Parte, fără a necesita acordul celeilalte Partii, iar al treilea arbitru va fi numit în conformitate cu regulile de procedură arbitrale menționate mai sus.

IV. ANEXELE

ANEXA A - DESCRIEREA SERVICIILOR

O descriere detaliată a Serviciilor ce vor fi furnizate, date pentru îndeplinirea diverselor sarcini, nivelul de performanță pentru realizarea sarcinilor, sarcini specifice ce vor fi aprobate de către Angajator, etc.

În această anexă vor fi cuprinse:

A1. TERMENII DE REFERINȚĂ

A2. CERINȚE DE RAPORTARE

ANEXA B - DESCRIEREA ABORDĂRII, METODOLOGIEI ȘI A PLANULUI DE LUCRU

ANEXA C - PERSONALUL PRINCIPAL ȘI SUBCONSULTANȚII

ANEXA D - FORMULARUL SCRISOARE DE GARANȚIE BANCARĂ

ANEXA E - ANGAJAMENT DE CONFIDENTIALITATE

(f) Corectitudinea și complexitatea informațiilor furnizate de sau în numele Companiei. În cazul în care Angajatorul descoperă ulterior inexactități în informațiile furnizate Consultantului, Angajatorul îl va informa pe Consultant cu privire la acest lucru și va depune toate eforturile rezonabile pentru corectarea acestora în cel mai scurt timp a acestor erori.

6.2. Remunerarea Consultantului pentru realizarea Serviciilor acestui Contract va include:

Onorariul de Angajare în suma de un milion opt sute de mii (1.800.000) EUR..

6.3. (a) Plățile către Consultant se vor face astfel:

Onorariul de Angajare va fi plătit Consultantului de către Companie în opt (8) tranșe, după cum urmează:

- Prima plată (EUR 180.000), reprezentând 10% din Onorariul de Angajare: plata în avans, ce va fi efectuată înainte de începerea Serviciilor menționate la clauza CG 2.3 și CS 2.3. Avansul se va returna de Consultant gradual după cum urmează: 3% din Onorariul de Angajare în contul Raportului de Activitate 3 – Începerea implementării și 7% în contul Raportului Final. În cazul în care intervine rezilierea Contractului în conform cu clauzele CG 2.9.1 sau CG 2.9.2, Consultantul va reține din avans, în plus față de sumele menționate mai sus, suma corespunzătoare oricoror plăți datorate Consultantului de Angajator în baza clauzei CG 2.9.5;
- A doua plată (EUR 270.000), reprezentând 15% din Onorariul de Angajare: pe baza depunerii și acceptării (data conform clauzei CG 6.3 sau clauzei CG 5.6) de către Angajator a Raportului de subsarcină 4a) și Auditului Tehnic și Raportului 4b) Analiza Comercială;
- A treia plată (EUR 450.000), reprezentând 25% din Onorariul de Angajare: pe baza depunerii și acceptării (data conform clauzei CG 6.3 sau clauzei CG 5.6) de către Angajator a (i) Raportului de Sarcină 1 - Strategia serviciilor de bază, și (ii) a Raportului de Sarcină 3 – Strategia pentru serviciile altele decât cele de bază;
- A patra plată (EUR 270.000), reprezentând 15% din Onorariul de Angajare: pe baza depunerii și acceptării (data conform clauzei CG 6.3 sau clauzei CG 5.6) de către Angajator, a Raportului de Sarcină 4 - Analiza Diagnostic;
- A cincea plată (EUR 450.000), reprezentând 25% din Onorariul de Angajare: pe baza depunerii și acceptării (data conform clauzei CG 6.3 sau clauzei CG 5.6) de către Angajator, a Raportului de Sarcină 5 - Strategia preliminară de Restructurare;
- A șasea plată (EUR 90.000), reprezentând 5% din Onorariul de Angajare: pe baza depunerii și acceptării (data conform clauzei CG 6.3 sau clauzei CG 5.6) de către Angajator, a Raportului de Sarcină 7 - Strategia finală de Restructurare.
- A șaptea plată (EUR 36.000), reprezentând 5% din Onorariul de Angajare, din care se va scădea 3% din Onorariul de Angajare, primit în avans și reținut de Consultant din acesta conform prezentei clauze CS 6.3 (a), pe baza depunerii și acceptării (data conform clauzei CG 6.3 sau clauzei CG 5.6) de către Angajator, a Raportului de Activitate 3 – Începerea implementării;
- Plata finală (EUR 54.000) reprezentând 10% din Onorariul de Angajare din care se va scădea 7% din Onorariul de Angajare, primit în avans și reținut de Consultant din acesta conform clauzei CS 6.3 (a);

Anexa A1: Termeni de Referință

Proiect: Servicii de consultanță financiară pentru restructurarea COMPANIEI NATIONALE "POSTA ROMANA" – SA

1. INFORMATIILE GENERALE

1.1. Tăra beneficiara: Romania
1.2. Autoritatea contractantă: Ministerul Comunicatilor si Tehnologiei Informatiilor (MCTI)
1.3. Informatii relevante despre țara:

Din 2001 in Romania au inceput ani consecutivi de crestere economica, inregistrandu-se unul din cele mai ridicate niveluri de crestere dintre statele candidate la Uniunea Europeana.

In anul 2004, Romania a inregistrat cel mai inalt ritm de crestere din Europa, si anume 8,3% - crestere a produsului intern brut. Daca in 2004 cresterea economica exceptionala a fost sustinuta de o productie agricola deosebita, care a adus un surplus de peste 2% la formarea produsului intern brut, pentru 2005 se asteapta un ritm de crestere de asemenea foarte inalt, situat intre 5,5 si 6%.

Dupa o lunga perioada de inflatie foarte ridicata, in anul 2004 inflatia a ajuns la 9,4%, in anul 2005 inflatia a fost de 8.1%, iar tinta de inflatie pentru anul 2006 este de 7.1%. Aceasta crestere economica va continua si datorita masurilor de reforma fiscala care au fost adoptate. La inceputul anului 2005,

Romania a trecut printr-o adevarata revolutie fiscala, prin introducerea cotei unice de impozitare – flat tax. Cota unica de impozitare este bazata pe reducerea impozitului pe profit de la 25 la 16% si pe reducerea impozitului pe venit de la aproximativ 40% la 16%. Aceste masuri si-au aratat deja efectele benefice, veniturile bugetului pe primele 4 luni ale anului 2005 crescand in medie cu 14%. De asemenea, prin aceste masuri companiile sunt ajutate sa se capitalizeze, sa devina mai puternice, in perspectiva aderarii la Uniunea Europeana la 1 ianuarie 2007.

Cadrul legal al procesului de privatizare din Romania a fost imbunatatit in mod continuu ajungand la standarde internationale acceptabile privind transparenta procedurilor, tratament egal si corect pentru investitori, reprezentari si garantii uzuale pentru investitii si proprietate si obligatii de mediu. Legislatia actuala pentru privatizare consta in Ordonanta de Urgenta a Guvernului nr. 88/1997, completata, Legea nr. 137/2002, modificata si completata, Hotararea Guvernului nr. 577/2002, completata, prin care au fost aprobate Normele Metodologice pentru aplicarea acestor acte normative. Actualul cadru legal ofera flexibilitate in structurarea tranzactiilor de privatizare intr-o maniera care corespunde nevoilor specifice ale investitorilor. Exista prevederi legale specifice care permit negocieri neangajante transparente ale contractelor cadru si ale acordurilor care definesc tranzactia inainte de depunerea ofertelor finale.

In portofoliul Ministerului Comunicatilor si Tehnologiei Informatiilor se afla agenti economici ce urmeaza a fi privatizati, din domenii deosebit de importante pentru functionarea economiei: comunicatii, posta si broadband
 Politicile publice cu privire la restructurare si privatizare se vor orienta, conform programului de guvernare 2005-2008, catre marile societati comerciale, urmarirea contractelor incheiate si restructurarea pe criterii de competitivitate a societatilor cu capital majoritar de stat.

1.4. Prezentarea societatii:

C.N. Posta Romana S.A. este operatorul national din domeniul serviciilor postale si se afla in proprietatea statului roman reprezentat de Ministerul Comunicatilor si Tehnologiei Informatiei.

De asemenea, Posta Romana este entitatea responsabila de indeplinirea obligatiilor rezultate din aderarea României la Uniunea Postală Universală (U.P.U.), iar in aceasta calitate trebuie sa asigure conditiile necesare integrării serviciilor postale nationale in sistemul celor internationale.

Pe langa serviciile traditionale, in prezent Posta Romana oferă clienților servicii diverse, bazate pe cele mai noi tehnologii care asigura transferul securizat al banilor, incasarea facturilor la utilități, prestarea de servicii bancare si transmiterea de mesaje de e-mail la adresele postale.

Diversitatea serviciilor si modernizarea acestora prin utilizarea tehnologiilor avansate impun necesitatea pregătirii profesionale corespunzătoare a salariaților, in paralel cu adaptarea structurii organizatorice la cerințele pieței, toate acestea având drept scop creșterea eficienței economice a întregii activități.

Din activitatea generala a C.N. Posta Romana S.A., distribuirea trimiterilor postale este domeniul care implica peste 55% din personalul de execuție si care datorita costurilor ridicate, necesita masuri urgente de restructurare si eficientizare.

1.4.1 Istoric

Din anul 1852, este organizat serviciul de corespondenta pentru particulari, sub supravegherea Ministerului de Finante. Intre anii 1857-1862, se introduce, etapizat, monopolul de stat asupra activitatii de posta. La 12 noiembrie 1857, o comisie intrunita la Iasi a hotarat introducerea timbrelor postale pe teritoriul Moldovei. Au fost tiparite cu o presa manuala, bucata cu bucata, patru valori ale primei emisii "Cap de bour".

La 23 iulie 1862, a fost emis Decretul 527 privind unificarea administratiilor postale din Moldova si Muntenia, masura realizata incepand cu 1 august acelasi an.

Perioada postei moderne a inceput acum 134 de ani, in 1864, cand domnitorul Alexandru Ioan Cuza a unit serviciul postal cu cel telegrafic, la care in 1893 s-a adaugat si serviciul telefonic, luand nastere simbolul PTT.

Prima lege de organizare a ramurii de comunicatii purtand denumirea de "Lege telegraf-postala" a intrat in vigoare cu inceputul din 1 ianuarie 1865, data de la care a fost reglementata si situatia personalului, prin statut propriu.

La 1 mai 1865, se introduce serviciul abonamentelor prin posta la presa din tara si strainatate, administratia postală percepend un comision fix de 10% din costul abonamentului, plus cheltuielile de expediere a sumelor si francarea trimiterilor.

In anul 1894, dupa modelul unor cladiri similare din Occident, incepe constructia Palatului Postelor, care va fi dat in functiune in anul 1900.

In anul 1925, administratia PTT a preluat exploatarea unei noi ramuri de telecomunicatii, radiotelegrafia (comunicatiile radioelectrice), fiind adaugata o noua litera simbolului care a devenit PTRR.

In perioada interbelica, administratia de posta si telecomunicatii a fost trecuta in cadrul Ministerului Lucrarilor Publice si Comunicatilor, structura organizatorica fiind initial bazata pe directii regionale.

de Posta și Centre Regionale de Tranzit. Rețeaua de subunități operative cuprinde 7.080 de subunități (exclusiv Posta Rapidă), din care:

- a) în mediul urban: 835 subunități;
- b) în mediul rural: 6.245 subunități.

În cadrul activității generale a C.N. Posta Romana S.A activitatea de distribuție a trimiterilor poștale se desfășoară prin factori și agenți poștali într-un număr total de 6.652 subunități, din care:

- a) în mediul urban: 49 oficii poștale de distribuție centralizată (OPDC); 358 oficii poștale urbane, cu activitate complexă (prezentare și distribuție) (OP).
- b) în mediul rural: 608 oficii poștale rurale cu activitate complexă (prezentare și distribuție) (OP); 113 oficii poștale rurale mecanizate (OPRM); 1.340 ghișee exterioare; 3.932 agenți; 252 circumscripții.

În subunitățile cu activitate de distribuție își desfășoară activitatea un număr de 20.455 persoane cu atribuții de distribuție din care: 10.026 factori poștali; 3.932 agenți poștali; 6.497 oficiali și alt personal de execuție (caseri; numărători), care deserveste personalul din teren. Prin activitatea de distribuție sunt asigurate servicii pe întreg teritoriul României, fiind deservite un număr de aproape 8.000.000 gospodari.

1.4.1. Sucursale specializate

Directia de Poșta Rapidă

Directia de Poșta Rapidă este sucursala specializată de curierat rapid a Companiei Naționale Poșta

Română, care beneficiază de o vastă rețea de puncte de lucru în teritoriu, parc auto și personal propriu. Înfintată ca urmare a dezvoltării unor relații de afaceri tot mai diverse și intensificate între agenții economici, Direcția de Poșta Rapidă oferă, prin serviciile sale o alternativă la celelalte servicii asemănătoare, care funcționează pe piața internă și externă, asigurând pe lângă eficiență, o politică a prețurilor adaptată economiei actuale. Resursele de care dispune sucursala, facilitează expediția, respectiv, recepția trimiterilor în timp și apreciați atât de clienți, cât și de concurență.

Fabrica de Timbre

Fabrica de Timbre este o tipografie cu vechi tradiții, înființată în anul 1872, care execută în prezent o gamă largă de produse la un înalt nivel calitativ, îmbinând toate genurile de tipar: offset, tipar adânc, tipar înalt. Tipografia este profilată în special în tipărirea produselor cu regim special, timbre, efecte poștale, acțiuni, certificate bancare, cecuri, diplome și bilete destinate acțiunilor sportive și culturale etc. În anul 2004 a început procesul de achiziționare de instalații și utilaje de ultimă generație, marca Heidelberg. Complet asistat de calculator, noul proces de imprimare va asigura rapiditate deosebită (15.000 coli/oră) și o calitate de înalt nivel. El va permite programarea, standardizarea și menținerea în aceeași parametri, în cazul comenzilor repetabile (etichete, timbre poștale, timbre fiscale, imprimare etc), economisind substanțial timpul de lucru. Aducând la acestea și computerele performante de la DTP (Desktop Publishing) și Prepress. Instalatiile complet automatizate și performante pentru realizarea filmelor și plăcilor de aluminiu necesare imprimării, Fabrica de Timbre va reveni puternic în topul tipografiilor de înaltă performanță din România.

În perioada postbelică, concepția structurii organizatorice a ramurii de poșta și telecomunicații este derivată din împărțirea administrativ-teritorială a țării.

Astfel, în perioada când teritoriul național a fost organizat în regiuni având în componența lor raioane, structura organizatorică a administrației de poșta și telecomunicații era bazată pe existența direcțiilor regionale de poșta și telecomunicații, având în subordine direcții, oficii raionale bilantiere, ca după 1968, odată cu înființarea județelor, să fie constituite direcții județene de poșta și telecomunicații (DJPTc), care au funcționat până în anul 1991.

În afara DJPTc și DPMB, în cadrul Direcției Generale a Postelor și Telecomunicațiilor (DGPTc), funcționau unități specializate pe activități, cele mai cunoscute fiind:

- Direcția Transporturi Postale București (DTPB), unitate coordonatoare pe ramura a problemelor specifice prelucrării și transportului trimiterilor poștale, îndeplinind totodată atribuțiile de birou de schimb internațional;
- Direcția de Expediere a Presei (DEP), unitate specializată în operațiunile de preluare a presei din tipografii, condiționarea coletelor și expedierea acestora, precum și relațiile cu editurile, redacțiile și tipografiile;
- Oficiul special pentru editarea timbrilor și controlul mandatelor constituit din comasarea a două entități: OSCM - oficiul special pentru controlul mandatelor și OSEDT - oficiul special pentru editarea și distribuția timbrilor.

În anul 1955, a fost promulgat Decretul nr.197 prin care era stabilit obiectul de activitate al ramurii de poșta și telecomunicații, fiind consfințit monopolul absolut al statului în acest domeniu.

Dupa anul 1989, au avut loc profunde transformări în administrația centrală a statului, reflectate prin înființarea Ministerului Postelor și Telecomunicațiilor, denumit ulterior Ministerul Comunicațiilor, iar în prezent Ministerul Comunicațiilor și Tehnologiei Informației.

La nivel central, pentru conducerea activității operaționale, a fost creată în luna septembrie 1990 Regia Autonomă "ROMPOSTTELECOM", care a funcționat până în luna iunie 1991, prin aceasta măsura fiind realizată separarea între organul de reglementare și operatorul serviciilor.

Prin Hotărârea nr.448 din luna iunie 1991, Guvernul României dispune desființarea R.A. "Romposttelecom" și separarea activităților prin înființarea a patru regii autonome, și anume:

- R.A. Posta Romana;
 - R.A. RomTelecom;
 - R.A. Radiocomunicații;
 - Inspectoratul General al Radiocomunicațiilor.
- Prin Hotărârea nr.371 din luna iulie 1998, Guvernul României a dispus transformarea R.A. Posta Romana în societate comercială, cu denumirea Compania Națională "Posta Romana" S.A. Prin aceeași hotărâre, a fost stabilit Actul constitutiv al C.N. Posta Romana S.A. (anexa la H.G. nr.371/1998).

1.4.2 Structura Organizatorică

C.N. Posta Romana S.A. este organizată pe 10 Direcții Regionale de Posta și 4 Sucursale specializate: Posta Rapidă, Fabrica de Timbre, Casa de Expediții și Direcția Serviciilor Financiare. Fiecare Direcție Regională are în subordine și administrează Oficiu Județene

Casa de Expediții

Casa de expediții este sucursala specializată a Poștei Române care oferă servicii integrate de marketing direct, vânzare prin poștă și expediere de presă. Acțiunile întreprinse la nivelul anului 2004 de această sucursală au vizat în special creșterea portofoliului de clienți, construirea unor tarife accesibile pentru marii clienți, apropierea de parteneri prin găsierea celor mai convenabile soluții la aplicații, pentru realizarea campaniilor publicitare, prin discounturile acordate și tarife specifice preferențiale, dezvoltarea relațiilor cu firmele concurente, jinta fiind creșterea numărului de utilizatori ai serviciilor de marketing direct, îmbunătățirea calității prestațiilor executate și implicit satisfacția consumatorului de servicii.

Direcția Serviciilor Financiare

Direcția Serviciilor Financiare ca parte componentă a CNPR își desfășoară activitatea în domeniul serviciilor financiare poștale: gestionarea conturilor de mandate și a numerarului afarent, operațiuni financiare internaționale - Eurogiro, Western Union, mandate internaționale, revenindu-i rolul de centru de tranzit și control atât pentru serviciile financiare de tip clasic cât și pentru cele bazate pe noile tehnologii electronice.

Și în anul 2004 a continuat extinderea informatizării oficiilor poștale, fapt ce a condus la creșterea numărului oficiilor care execută servicii financiare electronice. Numărul total al oficiilor poștale la finele anului 2004 însuma peste 1.000 de oficii poștale, din care 457 conectate la aplicația „oficiu poștal informatizat”. Dezvoltarea rețelei poștale care oferă servicii Western Union a determinat continuarea programului de instruire a personalului implicat în desfășurarea acestui serviciu de către specialiști ai Western Union în colaborare cu personalul specializat din cadrul Poștei Române.

Muzeul Național Filatelic

Muzeul Național Filatelic a fost inaugurat la începutul lunii octombrie, în timpul desfășurării, la București, a Congresului Uniunii Poștale Universale. În cele 3 săli de prezentare există expuse o parte a celor peste 11 milioane de timbre, constituind aproximativ 3 milioane de serii filatelice, unele unicate mondiale. Tot aici sunt expuse matricele originale din oțel cu care s-au tipărit cele patru valori din prima emisiune Cap de Bour Moldova (1858) precum și probe, machete, diverse stadii de realizare a timbrilor din anul 1872 până astăzi.

2. OBIECTIVELE CONTRACTULUI

• Obiectivul general al Companiei este creșterea eficienței economice a Poștei Române prin restructurarea sa, în mod transparent și privatizarea asigurând egalitatea de tratament a cumpărătorilor, printr-una din metodele aplicabile precum și prin dezvoltarea investițiilor în sectorul în care operează aceasta Companie. În acest scop, Guvernul solicită consultanța unei bănci de investiții (“Consulțantul”). Consulțantul va colabora cu oficialii de la Ministerul Comunicărilor și Tehnologiei Informatice (MCTI), ca **Autoritate contractantă**. Se așteaptă, de asemenea, de la Consulțant să colaboreze cu Consiliul de Administrație al Societății și oficialii Societății.

2.1. Obiective specifice

Obiectivele specifice ale proiectului sunt:

(i) *Elaborarea unei strategii de restructurare a operatorului postal Compania Națională Posta Romana SA care sa aibe in considerare urmatoarele:*

- restructurarea si reorganizarea operatorului postal;
- pregatirea pentru privatizare a Companiei prin restructurare si reorganizare;

- dezvoltarea structurii organizatorice a a Companiei;

- existenta unui program de optimizare a costurilor Companiei;

(ii) Dezvoltarea unor noi abordari referitoare la costuri, profitabilitate si finantarea serviciilor de baza;

(iii) Dezvoltarea de noi produse si servicii si redefinirea procesului de introducere a unor noi produse si servicii;

(iv) Dezvoltarea si implementarea unui sistem de masurare si urmarire a calitatii si eficientei serviciilor furnizate;

(v) Dezvoltarea si implementarea unei organizatii orientate catre deservirea nevoilor clientilor;

(vi) Strategii de parteneriat care au ca scop:

- definirea unor strategii de parteneriat;

- evaluarea unor aliante strategice;

- dezvoltarea unor modele de cooperare care sa aiba in vedere atragerea de resurse umane si financiare;

- dezvoltarea unor modele de afaceri prin cooperare cu institutiile financiare.

2.2. Tinte ce trebuie atinse de Consulțant

Tintele ce trebuie atinse de consulțant, sunt, nelimitandu-se numai la acestea, după cum urmează:

- Propuneri privind alinierea reglementărilor în domeniul postal cu directivele și practicile din țările membre ale Uniunii Europene, precum și propuneri privind reglementarea și după caz, elaborarea actelor normative necesare în acest sens;
- Efectuarea unei analize a proiectelor existente la Companie privind necesitatea restructurării Companiei în scopul privatizării acesteia și prezentarea unui raport de sarcină care sa prezinte soluțiile de restructurare a Companiei;

- Elaborarea strategiilor de restructurare în vederea privatizării Companiei care sa prezinte o imagine clara a opțiunilor disponibile, avantajele și dezavantajele fiecărei opțiuni, pentru a permite Ministerului Comunicărilor și Tehnologiei Informatice să ia o decizie informată în ceea ce privește strategia de restructurare în vederea privatizării Companiei;

- Consulțantul va asista MCTI și managementul Companiei în implementarea strategiei de restructurare de către consulțantul desemnat pentru privatizarea Companiei;

3. SCOPUL PROIECTULUI

3.1. Generalități

3.1.1. Descrierea proiectului

Proiectul acopera restructurarea in vederea privatizarii a Companiei Nationale „Posta Romana” -SA

Proiectul se va desfasura in doua faze:

Faza I - Pregatirea restructurarii Companiei

Faza II - Asistenta a cordata MCTI si managementului Companiei in implementarea strategiei de restructurare de catre consulțantul desemnat sa realizeze implementarea strategiei de restructurare si privatizarea Companiei

Consulțantii sunt solicitați sa asiste Ministerul Comunicărilor și Tehnologiei Informatice și Compania în atingerea obiectivului principal de restructurare în vederea privatizării a Companiei, prin furnizarea de servicii de consultanță care includ, fără a se limita la acestea, următoarele:

directivele și practicele din tarile membre ale Uniunii Europene; propuneri de acte normative privind alinierea legislației române cu legislația europeană în domeniul postal;

- Servicii de audit tehnic;
- Servicii de marketing;

- Servicii financiare și contabile (registru activelor/evaluare/registru datoritorilor și al disponibilizatorilor financiare/registru creanțelor și al activelor curente/ declaratii financiare, analiza financiară, management financiar);

- Servicii de tehnologia informației;
- Servicii de evaluare a Companiei;
- Recomandarea strategiei preliminare și a strategiei finale de privatizare;
- Servicii de asistență a consultantului desemnat să realizeze implementarea strategiei de restructurare și privatizarea Companiei.

Proiectul acoperă elaborarea strategiei de restructurare și aprobarea de către Guvernul României a strategiei propuse și insusite de către MCTI, precum și asistența acordată MCTI în implementarea strategiei de restructurare.

3.2. Activități specifice

Faza I – Pregătirea restructurării care va cuprinde, printre altele:

(a) analiza diagnostic financiară, legală, instituțională, a infrastructurii de comunicații și tehnologia informației (TIC) a Companiei;

(b) evaluarea Companiei;

(c) recomandări privind corelarea cadrului legislativ din domeniul cu cel al Uniunii Europene;

(d) elaborarea mai multor variante de strategii de restructurare ce ar putea fi aplicate în cazul Companiei, inclusiv recomandarea strategiei de restructurare pe care Consultantul o consideră optimă – „*Strategia Preliminară de Restructurare*”;

(e) elaborarea strategiei definitive de restructurare – „*Strategia Finală de Restructurare*”, cu luarea în considerare a propunerilor/amendamentelor/sugestiilor formulate de MCTI și a celor ale consultantului selectat de MCTI pentru privatizarea Companiei insusite de MCTI;

(f) elaborarea a proiectelor de acte normative necesare pentru implementarea procesului de restructurare;

Pe parcursul acestei faze, Consultantul va trebui să realizeze următoarele sarcini, fără însă a se limita la acestea:

Sarcina 1 : Efectuarea unui ra port privind strategia de a asigurare a serviciilor de baza ale operatorului postal

În elaborarea raportului privind strategia se vor avea în vedere aspecte ca diversificarea accesului la serviciile de baza ale întregii populații de pe întreg teritoriul României. Se vor lua în considerare evoluția pieței operatorilor postali din Europa și la nivel global și mecanisme prin care se asigură serviciile de baza astfel încât să crească eficiența operatorilor postali. Se va argumenta oportunitatea restructurării Companiei în sensul externalizării unor activități și a eficientizării astfel încât să se asigure un management unitar și centralizat. Acest raport va sta la baza elaborării strategiilor de restructurare preliminară și finală precum și a celei de privatizare posibilă a fi aplicate pentru Compania Națională Posta Română S.A.

a) Elaborarea unui studiu de piață privind analiza comparativă internațională a strategiilor abordate de către diverși mari operatori postali; Acest studiu va sta la baza elaborării variantelor de strategie propuse;

b) Propuneri privind alinierea reglementărilor în domeniul postal cu directivele și practicele din tarile membre ale Uniunii Europene, precum și participarea la elaborarea actelor normative necesare în acest sens; propuneri de acte normative privind alinierea legislației române cu legislația europeană în domeniul postal;

c) Analiza cadrului legal și de reglementare ce va ghida restructurarea și privatizarea Companiei, inclusiv analiza licențelor relevante, autorizațiilor, pentru a identifica orice lipsuri sau obstacole în calea restructurării și a privatizării și să ajute la proiectarea amendamentelor dacă este necesar, pentru a preveni obstacolele legale și de reglementare care împiedică procesul de restructurare și privatizare;

d) Efectuarea unei analize a rapoartelor existente la Companie privind necesitatea restructurării Companiei în scopul privatizării acesteia;

e) Realizarea analizei de due diligence a Societății, care va include auditul tehnic, analiza comercială, analiza financiară și contabilă, auditul de mediu, analiza forței de muncă și diagnosticul juridic;

f) Realizarea unor criterii de evaluare între Companie și companii postale din Uniunea Europeană din punct de vedere al raportului potențial al pieței, structurii tehnice a serviciilor și de personal. Elaborarea unor scenarii care vizează soluții de reducere a costurilor sociale implicate;

g) Elaborarea strategiilor de restructurare posibilă a fi aplicate cu prezentarea avantajelor și dezavantajelor (inclusiv recomandarea unei strategii), care trebuie să includă experiența altor proiecte de restructurare similare, atât în statele membre ale Uniunii Europene, cât și în Europa Centrală și de Est;

h) Asistența din partea Consultantului la implementarea strategiei de restructurare de către consultantul desemnat pentru implementarea strategiei și privatizarea Companiei; Structura de management a proiectului este după cum urmează:

- Proiectul va fi administrat prin MCTI.

- Prin Ordin al Ministrului Comunicărilor și Tehnologiei Informațiilor va fi constituită Comisia de Selectare a Consultantului și Negocierii a Contractului care va coordona întreaga activitate a procesului de restructurare a Companiei.

- Echipele corespondente de experți vor fi stabilite în Compania Națională Posta Română S.A., pentru a oferi o legătură directă și schimb de informații între consultanți și obiectivul de restructurare.

3.1.2. Instituțiile țintă

Instituțiile țintă la care se adresează proiectul sunt: Compania Națională Posta Română S.A., autoritățile de reglementare, Ministerul Comunicărilor și Tehnologiei Informației;

3.1.3. Natura serviciilor oferite

Proiectul solicită următoarele servicii de consultanță:

- Servicii de specialitate pentru efectuarea unui studiu rezultat din analiza comparativă internațională a strategiilor abordate de către diverși mari operatori postali;
- Servicii de analiză juridică și de reglementare efectuate de firma de avocatură – membru al echipei Consultantului sau subcontractor al acesteia, inclusiv pentru elaborarea actelor normative necesare alinierei reglementărilor în domeniul postal, cu

Sarcina 2: Analiza juridica si de reglementare

Consultantul trebuie sa intreprinda o trecere in revista a cadrului juridic si al reglementarilor in cadrul caruia opereaza Compania. In aceasta privinta trebuie sa analizeze legislatia primara si secundara relevanta (inclusiv Licentele, Concesiunile si Autorizatiile). De asemenea, in scopul eliminarii oricaror obstacole privind restructurarea si privatizarea companiei, Consultantul va participa la toate discutiile cu autoritatile de reglementare, institutiile financiare internationale si alte institutii din domeniul de activitate al Companiei si va intreprinde toate masurile necesare care sa conduca la finalizarea cu success a procesului de restructurare si privatizare a Companiei.

Rezultatul acestei sarcini trebuie sa il constituie un raport de sarcina care evidentiaza concluziile analizei juridice si de reglementare si identifica clar obstacolele si barierele in calea restructurarii in vederea privatizarii. De asemenea, Raportul trebuie sa cuprinda propuneri de acte normative privind alinierea legislatiei romane cu legislatia europeana in domeniul serviciilor postale, precum si orice propunere de amendamente la legislatie necesare pentru a depasi aceste bariere, inclusiv recomandari privind corelarea cadrului legislativ si de reglementare din domeniul postal cu cel din Uniunea Europeana.

Sarcina 3: Analiza pietei de comercializare a serviciilor postale altele decat serviciile de baza

Consultantul va trebui sa intreprinda o analiza de piata si a afacerii, pe baza careia se fundamenteaza planul de afaceri previzionat – baza abordarii evaluarii pe baza de venituri. Deasemenea Consultantul va prezenta oportunitati pentru dezvoltarea unor noi servicii, prin parteneriate precum si directiile de dezvoltare a acestora.

Sarcina 4: Efectuarea Analizei Diagnostice

Consultantul trebuie să realizeze o analiză diagnostic globală și pe segmente de activitate a Companiei, a afacerii în sine cât și din punct de vedere juridic și financiar. Aceasta va include, fără a avea un caracter limitativ, următoarele:

Sub-sarcina (a) Auditul Tehnic

Consultantul trebuie sa intreprinda o expertiza tehnica a Companiei, care va include analiza situatiei curente a activelor si a infrastructurii, dotarea tehnica, etc. cu accent deosebit pe situatia infrastructurii de comunicatii si tehnologia informatiei(TIC). Aceasta expertiza va include de asemenea o analiza a gradului de utilizare a activelor si programul de investitii principal identificat prin aceasta expertiza, corelat cu cifra de afaceri previzionata (vezi plan de afaceri) pentru perioada 2005-2010. Expertiza se va diretiona pe rezultatele si eficienta compartimentului de cercetare-proiectare-dezvoltare, pe nivelul tehnologiilor utilizate in comparatie cu concurenta, pe asigurarea calitatii produselor si serviciilor si conformitatea cu reglementarile in vigoare.

Rezultatul acestei sub-sarcini trebuie sa fie deus sub forma unui Raport sub-sarcina.

Sub-sarcina (b) Analiza Comerciala

Consultantul va intreprinde o analiza a pietei de comercializare a serviciilor postale altele decat cele de baza. etc.

Consultantul va prezenta trendul global al infrastructurii de comunicatii si tehnologia informatiei(TIC) si a directiilor de dezvoltare a sistemului informational si va descrie care sunt necesitatile de dezvoltare a acestei componente in scopul asigurarii restructurarii Companiei in vederea privatizarii. Rezultatul acestei sub-sarcini trebuie sa fie deus sub forma unui Raport sub-sarcina.

Sub-sarcina (c) Analiza Financiara**Registrul activelor/Evaluare**

Consultantul trebuie sa realizeze o analiza cuprinzatoare a activelor Companiei si sa alcătuiasca Registrul de Active. Consultantul trebuie sa stabileasca valoarea actuala a activelor (valoarea justa), dupa tip si functie (inclusiv active necorporale).

Consultantul trebuie sa pregateasca un Raport al Registrului Activelor ce clasifica activele dupa tip si functie, indicand baza gruparii dupa functie si evaluand fiecare grup, precum si valoarea bruta totala actuala a activelor, folosind practicile contabile romanesti (RAS) si internationale (IAS-IFRS).

Registrul datorilor si altor disponibilitati financiare

Consultantul trebuie sa examineze situatia financiara a Companiei, datorile si disponibilitatile financiare ale acesteia. Consultantul trebuie sa treaca in revista aceste datorii si disponibilitati, incluzand termenii si conditiile de rambursare. Problema structurii financiare propuse a Companiei va trebui sa fie examinata incluzand trecerea in revista a optiunilor pentru datorile restante (inclusiv celor situate in afara bilanțului). In indeplinirea acestei sarcini, Consultantul trebuie sa implice complet conducerea Companiei si sa asigure un transfer catre aceasta de cunostinte privind metodologiile si demersurile Consultantului in realizarea acestei analize.

Prin aceasta sarcina, Consultantul trebuie sa pregateasca un Raport asupra datorilor si disponibilitatilor transferate, stipuland ponderea fiecareia, care cine sunt datorate, cand sunt contractate, termenii si conditiile, plus graficul de rambursare a datorilor si alte disponibilitati financiare. Trebuie oferite recomandari privind masurile prin care alte disponibilitati financiare sunt aduse la nivel acceptabil.

Creantele si Registrul celorlalte Active Curente

Consultantul trebuie sa treaca in revista situatia creantelor si a celorlalte active curente, asumate de Companie. Consultantul trebuie sa clasifice creantele dupa vechime, iar pe celelalte active curente, dupa tipul de folosire si valoarea fiecarei categorii de active curente.

Declaratii financiare, analiza financiara si management financiar

Consultantul trebuie sa analizeze balanta de venituri si cheltuieli, contul de profit si pierderi si cashflow-ul pentru Companie. Informatiile trebuie sa fie prezentate in conformitate atat cu standardele contabile din Romania (RAS), cat si cu standardele contabile internationale (IAS).

Scopul acestei sarcini trebuie sa fie balanta de venituri si cheltuieli, contul de profit si pierderi si cashflow.

Sub-sarcina (d) Diagnostic legal/juridic

Consultantul trebuie sa analizeze contractele in vigoare si trebuie sa identifice orice probleme contractuale care trebuie luate in considerare.

Consultantul trebuie sa identifice toate problemele legale si contractuale, (incluzand dreptul fiscal, situatia privind orice litigiu pe rol) si trebuie sa recomande pasii ce trebuie efectuati pentru rezolvarea problemelor identificate (pe baza rezultatelor Sarcinii 2), inclusiv elaborarea de acte normative necesare alinierii reglementarilor in domeniul operatorilor postali, cu directivele si practicile din tarile member ale Uniunii Europene. Rezultatul acestei sub-sarcini trebuie sa fie deus sub forma unui Raport subsarcina.

Performanta Consultantului in fiecare faza a proiectului trebuie sa se ridice la cerintele MCTI pentru ca faza urmatoare sa poata incepe.

3.3. Managementul de proiect

3.3.1. Partile responsabile

Autoritatea de Contractare
 Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiilor va fi autoritatea contractuala pentru acest proiect si responsabila pentru aspectele procedurale ale procesului de ofertare, in probleme de contractare, administrare financiara (inclusiv plan) pentru activitatile proiectului, probleme procedurale legate de implementare si pentru implementarea tehnica a acestui proiect. Comisia de Evaluare a Consultantului
 In conformitate cu legislatia in vigoare, prin Ordin al Ministrului Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiilor a fost constituita o Comisie de evaluare a Consultantului. Aceasta Comisie va coordona intreaga activitate a procesului de restructurare a Companiei Nationale a Postei Romane SA Compania Nationala „Posta Romana” S.A. Compania Nationala „Posta Romana” S.A. va constitui o echipa corespundența, cuprinzand economisti, personal specializat in contabilitate, finante si personal tehnic, ce va lucra in stransa colaborare cu Consultantul.

Scopul acestei echipe va fi :

- de a asista Consultantul intr-o maniera convenabila;
- de a garanta un dialog permanent cu Consultantul si de a identifica si ajuta la depasirea obstacolelor in calea activitatii.

Consultantul

Consultantul este responsabil pentru executarea la timp a proiectului si a sarcinilor de lucru stabilite in acesti Termeni de Referinta.

Consultantul este responsabil de traducerea tuturor documentelor ce vor fi distribuite ofertantilor in limba engleza.

3.3.2 Cooperarea dintre Autoritatea Contractanta si Consultant

Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiilor este imputernicit sa ia toate deciziile in legatura cu acest proces de privatizare.

4. LOGISTICA SI TIMP

4.1. Locatia proiectului

Proiectul se va desfășura in Bucuresti, la sediul Companiei ce va fi restructurata si la sediul Consultantului.

4.2. Data de inceput si perioada de executie

Planificarea debutului proiectului este cel tarziu la data de 1 Iunie 2006 si perioada de executare va fi de 18 luni de la aceasta data.

Se asteapta ca sarcina 1 sa fie finalizata in maximum 3 luni de la debutul proiectului, iar sarcinile 2-7 in maximum 12 luni de la debutul proiectului.

Faza I se preconizeaza a fi complet incheiata in maximum 12 luni de la debutul proiectului.

Faza II se preconizeaza a fi complet incheiata in maximum 18 luni de la debutul proiectului.

5. CERINTE

5.1. Personal

Consultantul va forma o echipa multidisciplinara pentru a realiza o finalizare de succes a proiectului.

Sub-sarcina (e) Diagnostic resurse umane

Consultantul trebuie sa analizeze toate contractele de munca, legislatia relevanta in ceea ce priveste forta de munca si celelalte reglementari (in special reglementarile referitoare la reducerea numarului de angajati). Consultantul trebuie sa obtina structura organizatorica optima, sa analizeze nivelul fortei de munca in Companie si sa faca o comparatie a acestui nivel cu standardele internationale. Consultantul trebuie sa analizeze rezultatele acestui exercitiu in legatura cu nivelul actual al fortei de munca din Societate.

Sub-sarcina (f) Analiza fluxului de informatii la nivelul managementului

Consultantul trebuie sa analizeze fluxul decizional si sa propuna modalitati de corectie a suportului decizionale la nivelul managementului. Rezultatul acestei sub-sarcini trebuie sa fie deus sub forma unui Raport sub-sarcina.

Subsarcina (g) Diagnostic de mediu

Consultantul trebuie sa realizeze un diagnostic de mediu de nivel 0, al facilitatilor si operarii Companiei pentru a determina conformarea cu standardele de mediu, datoritiile de mediu. Pe baza acestei analize, Consultantul trebuie sa estimeze orice costuri de remediere de mediu/necesitati de investitii care vor fi necesare. Rezultatul acestei sub-sarcini trebuie sa fie deus sub forma unui Raport sub-sarcina.

Sub-sarcina (h) Evaluarea preliminară

Pe baza analizelor subsarcinilor anterioare, Consultantul trebuie sa pregateasca o evaluare preliminară a Companiei.

Sarcina 5: Elaborarea unui raport privind Strategia Preliminara de Restructurare a Companiei

Consultantul trebuie să propună mai multe variante de strategii de restructurare in vederea privatizarii ce ar putea fi aplicate in cazul acestei Companii conforme cu obiectivele Guvernului României.

Alternativele și măsurile suplimentare ce vor fi inițiate trebuie discutate cu MCTI.

Consultantul va prezenta avantajele și dezavantajele strategiilor posibil a fi aplicate Companiei și va recomanda strategia pe care o considera optima.

Sarcina 6: Emiterea opiniei legale

Consultantul va emite catre MCTI opinii legale asupra conformitatii cu legea romana a restructurarii Companiei, asupra externalizarilor si reorganizariilor tehnice, financiare, organizatorice, resurse umane, de management.

Sarcina 7: Elaborarea Strategiei Finale de Restructurare a Companiei

La elaborarea Strategiei finale de restructurare Consultantul va recomanda si succesiunea in timp a etapelor care urmeaza a fi parcurse in in procesul de restructurare a Companiei in vederea privatizarii. Consultantul trebuie sa remita MCTI un Raport de sarcina.

Acest raport va fi revazut, iar o decizie asupra strategiei ce va fi aplicata pentru acesta restructurarea Companiei in vederea privatizarii va fi luata de Guvernul Romaniei.

Faza II: Implementarea strategiei finale de restructurare aprobate care va cuprinde, asistenta acordata MCTI si managementului Companiei in stransa legatura cu Consultantul de privatizare selectat, in fiecare faza, etapa, masura de restructurare prevazuta ca atare in strategia de restructurare aprobata incepand cu data demararii procesului de implementare a restructurarii;

Inceperea activității pentru Faza II va fi condiționată de aprobarea lucrărilor executate de Consultant în cadrul Fazei I, de aprobarea strategiei de restructurare și de decizia de a se trece la Faza II.

Expertiza in crearea camerei de date in format electronic

- Specialitate in a crea camera de date in format electronic care sa permita accesul restrictiv de la distanta la informatiile despre societate.
- Consultantul trebuie sa propuna un Manager de Proiect. Procesul de evaluare a ofertei va include un interviu cu Managerul de Proiect.

5.2. Facilitati furnizate de Consultant

- Consultantul se va asigura ca expertii sai au o sustinere sau o echipa adecvata. In particular se va asigura ca exista personal administrativ, de secretariat sau translatori suficienti pentru a permite expertilor sai sa se concentreze asupra responsabilitatilor esentiale. Trebuie de asemenea sa transfere fondurile necesare pentru sustinerea activitatii subordonate acestui contract si pentru a asigura plata regulata a angajatilor.
- In cazul in care Consultantul este un consortiu, aceste angajamente vor trebui sa permita o flexibilitate maxima in implementarea proiectului.



Roland Berger
Strategy Consultants

**Contract Servicii de Consultanta Financiara
privind Restructurarea Companiei Nationale
"Posta Romana" S.A.**

Anexa A2: Cerinte de raportare

Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei



Roland Berger
Strategy Consultants

Liderul echipei va sta la Bucuresti, cat va fi necesar, pentru a putea asista MCTI si va fi la dispozitia acestuia ori de cate ori este nevoie.

Se asteapta ca echipa sa petreaca o perioada de timp flexibila la Companie. Consultantul va trebui sa expuna un plan de lucru detaliat, precum si componenta echipei in detaliu, organizarea acesteia si modul de lucru prevazut pentru acest proiect.

Consultantul trebuie sa dispuna de experti care si-au dovedit experienta in:

Efectuarea de studii de piata privind restructurarea si reorganizarea operatorilor postali

Proiectarea organizationala si management;

Cunostinte tehnice de functionare a companiilor de profil (operatori postali)

Expertiza in management contabil/financiar

- Experienta in managementul financiar;
- Activitatea de due diligence in contextul unui proces de restructurare.

Experienta si expertiza in restructurare si reorganizare

- experienta in restructurarea si reorganizarea companiilor din sectorul de comunicatii si postal in Europa Centrala si de Est
- experienta in restructurarea societatilor comerciale/companiilor din Romania, in sectorul comunicatiilor si tehnologiei informatiilor (finalizate, sau in curs de derulare/finalizare)
- experienta in evaluarea companiilor din domeniul comunicatiilor si tehnologiei informatiilor;

Anexa A2: Cerinte de raportare

Rapoarte	Data (de la inceperea serviciilor)	Continut
1. Raport initial	2 luni	Situatia initiala, descriere a pasilor parcursi, progres, intalniri, planul de lucru, pasii urmatari
2. Raport sarcina 1- Strategii Servicii de baza	3 luni	Optiuni strategice pentru servicii de baza, concept integrat cu Raportul sarcina 3
3. Raport sarcina 2- Analiza juridica si a cadrului legal	3 luni*	Analiza cadrului juridic si de reglementare ce va identifica obstacolele care pot impiedica restructurarea Societatii in vederea privatizarii; va include propuneri de modificare a legislatiei romane pentru alinierea acesteia cu directivele UE in domeniu ca si pentru prevenirea / eliminarea oricaror obstacole legale care pot influenta restructurarea in vederea privatizarii
4. Raport sarcina 3- Strategia servicii conexe	3 luni*	Optiuni strategice pentru servicii conexe, inclusiv strategii de parteneriat, concept integrat cu Raportul sarcina 1
5. Raport sarcina 4- Analiza Diagnostic	5.5 luni	Identificarea problemelor si provocarilor pe diferite arii functionale: tehnic, financiar, comercial, legislativ/juridic, resurse umane, flux de informatii la nivelul managementului, mediu
6. Raport sub-sarcina 4a -Auditul Tehnic	2 luni	Evaluarea infrastructurii tehnice- IT&C, flota, analiza comparativa cu alti operatori postali estimarea necesarului de investitii/ dezinvestitii
7. Raport sub-sarcina 4b - Analiza Comerciala	2 luni	Analiza tendintelor pietei pe segmente de activitate; analiza veniturilor si profitabilitatii pe segmente; organizarea si eficacitatea departamentului de marketing si vanzari;
8. Raport sub-sarcina 4c- Analiza Financiara	3 luni*	Analiza financiara; date financiare brute si prelucrate, colectate in timpul activitatilor pentru intocmirea raportului de evaluare preliminar precum si pentru raportul de evaluare final.

Nota: se va prelungi cu 0.5 luni daca proiectul incepe dupa 1 octombrie

Rapoarte	Data (de la inceperea serviciilor)	Continut
9. Raport sub-sarcina 4c - Registrul activelor	3 luni*	Registrul activelor pentru activele imobilizate, indicand activele grupate pe tip si functii (cu detalii privind metodologia de grupare), precum si valoarea justa a grupului si a activelor per total, plus recomandari in vederea imbunatatirii pozitiei financiare si rentabilitatea investitiilor.
10. Raport sub-sarcina 4c - Raport datorii si disponibilitati	3 luni*	Analiza situatiei financiare a Companiei, centralizare contractelor de finantare si a resurselor financiare, registrul datorilor, recomandari in vederea imbunatatirii situatiei financiare a Companiei, solutiile de corelare a fluxurilor de trezorerie si de acoperire a riscului valutar.
11. Raport sub-sarcina 4d -Diagnostic legal juridic	3 luni*	Raport diagnostic legal/juridic amanuntit al Societatii, care va (i) determina situatia actuala a Societatii si a activitatii existente, inclusiv riscurile semnificative; (ii) identifica aspectele legate sau contractuale care, in cazul in care nu se iau masuri adecvate, pot impiedica Proiectul propus; (iii) colecta informatiile solicitate de Consultant pentru o evaluare realista a Societatii, inclusiv a oricaror riscuri potentiale
12. Raport sub-sarcina 4e- Diagnostic resurse umane	5.5 luni	Constatarile legate de structura organizationala actuala si structura de personal, recomandari cu privire la imbunatatirile proceselor principale si recomandari cu privire la structura organizationala care va fi integrata in conceptul de restructurare
13. Raport sub-sarcina 4f Analiza fluxului de informatii la nivel managerial	5.5 luni	Analiza raportarii de management, a indicatorilor cheie de performanta folositi si recomandari pentru sistemul de monitorizare si control
14. Raport sub-sarcina 4g Diagnostic de mediu	3 luni*	Determinarea nivelului de respectare a legislatiei aplicabile privind mediul si riscurile de mediu asociate.

Nota: * se va prelungi cu 0.5 luni daca proiectul incepe dupa 1 octombrie

Rapoarte	Data (de la inceperea serviciilor)	Continut
15. Raport sub-sarcina 4h Evaluare preliminara	5.5 luni	Evaluare strategica preliminara din diferite puncte de vedere: pozitia pe piata si tendintele in pietele de baza si secundare, structura organizationala si probleme referitoare la resursele umane, infrastructura comparativ cu competitorii, nevoile de investitii, riscurile de mediu si/sau juridice/legislativ si nu in ultimul rand soliditatea financiara a companiei; profitabilitate, lichiditate, grad de indatorare.
16. Raport de activitate 1	3 luni	Descriere a pasilor parcursi, intalniri, stadiul pe diferite etape ale proiectului, planul de lucru, pasii urmati
17. Raport sarcina 5- Strategia Preliminara de Restructurare	6.5 luni	Concept de restructurare strategica, operationala si financiara; Scenarii alternative de restructurare -combinatiile diferite ale masurilor potentiale
18. Raport sarcina 6 Opinia legala	7.5 luni	Fezabilitatea in cadrul legislativ a actiunilor propuse in strategia preliminara de restructurare propusa, analizand conformitatea cu legislatia romaneasca a reorganizarii companiei, a externalizarii si a restructurarii tehnice, financiare, organizationale, legate de resurse umane si/sau de management.
19. Raport de activitate 2	6 luni	Descriere a pasilor parcursi, intalniri, stadiul pe diferite etape ale proiectului, planul de lucru, pasii urmati
20. Raport sarcina 7 Strategia Finala de Restructurare	7.5 luni	Conceptul final al strategiei de restructurare alese, inclusiv plan de afaceri
21. Raport de activitate 3	9 luni	Descriere a pasilor parcursi, intalniri, stadiul pe diferite etape ale proiectului, planul de lucru, pasii urmati
22. Raport de activitate 4	12 luni**	Descriere a pasilor parcursi, intalniri, stadiul pe diferite etape ale proiectului, planul de lucru, pasii urmati
23. Raport final	13 luni**	Descriere a pasilor parcursi, finalizarea diferitelor etape si rezultate, intalniri, pasii urmati pentru implementarea de catre CNPR

Nota: ** Termen estimativ, depinde de momentul cand strategia finala va fi aprobata de Guvern pentru a putea incepe implementarea

Format Raport de activitate – Servicii de Consultanta Financiara privind Restructurarea in vederea Privatizarii a CNPR

Perioada: 3/6/9/12 luni de la inceperea serviciilor

1. Etape parcurse si stadiul serviciilor
2. Intalniri/ Comunicari
3. Planul de lucru
4. Pasii urmati

Contract Servicii de Consultanta Financiara privind Restructurarea Companiei Nationale "Posta Romana" S.A.

Anexa B: Descrierea Abordarii, Metodologiei si a Planului de Lucru

Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei

A. Descrierea metodologiei si a planului de lucru

1. Situatiia initiala

Posta Romana astazi

Posta Romana se confrunta astazi cu patru provocari principale. Motorul schimbarii este liberalizarea care cere imbunatatirea performantei, alinierea retelei si gestionarea resurselor umane in procesul de transformare.

Figura 1 Provocari pentru Posta Romana

LIBERALIZAREA PIETEI

- Adaptarea la Directiva Postala Europeana (97/67/EC, 2002/39/EC)
- Deschiderea completa a pietei in Uniunea Europeana programata pentru 2009 (urmeaza a se lua decizia)

- Resursele Umane reprezinta principalul factor de impulsionare a eficientei si calitatii, este necesara o strategie de personal
- Mobilizarea Managementului Schimbarii reprezinta cheia procesului de transformare

RESURSE UMANE

Analiza noastra initiala (inca preliminar) asupra Postei Romane in comparatie cu o serie de operatori postali din vestul Europei dezvaluie clar arile de actiune: cresterea productivitatii si dezvoltarea pe segmente cu potential de crestere.

1. Productivitatea generala (volumul corespondentei impartit la numarul total de angajati) este sub cea a altor operatori postali, de 10 ori mai scazuta decat in Europa Occidentala si de aproape doua ori fata de Polonia.

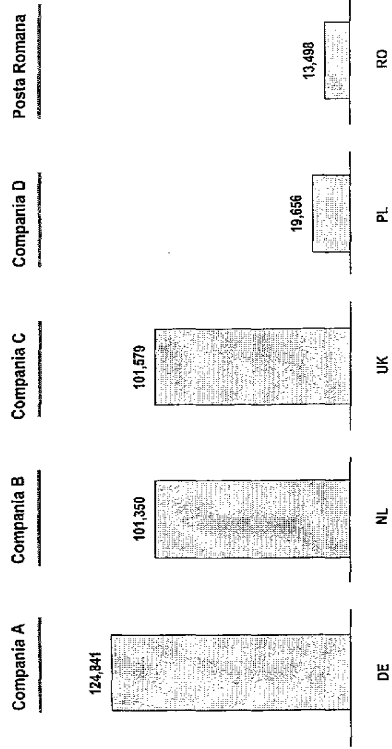
PERFORMANTA

- Cerinta de indeplinire a standardelor impuse de ANRC in calitate de autoritate nationala de reglementare
- Presiunea competitiva asupra calitatii si eficientei datorata liberalizarii pietei

- Logistica: alinierea, migrarea catre segmentele de crestere, precum Curierat si Posta Rapida si Publicitate prin Posta
- Retail: solutii comune, surse suplimentare de venit, productivitate

RETEA

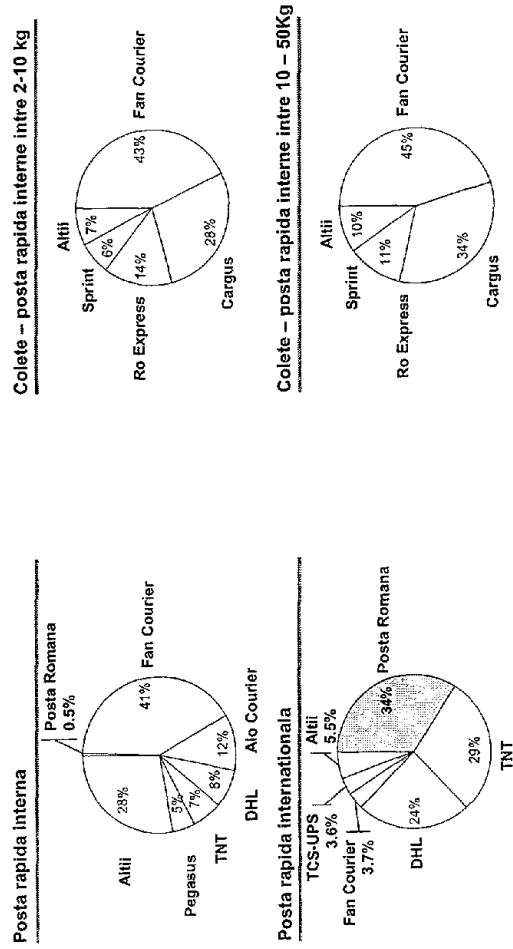
Figura 2 Productivitatea generala (volum total personal) a operatorilor postali



Sursa: Analiza comparativa Roland Berger

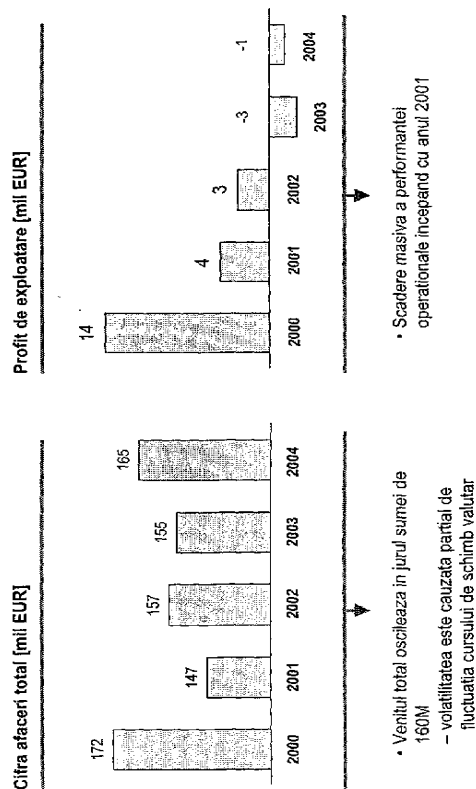
2. Posta Romana nu genereaza crestere in arii de afaceri relativ noi, cum ar fi publicitatea directa prin posta si servicii de posta rapida, lasand potentialul de crestere al acestor piete unor noi concurenti.

Figura 3 Pozitia Postei Romane pe segmentul de posta rapida



Sursa: ANRC

3. In consecinta, profitabilitatea Postei Romane este insuficienta. In acest context, pe baza datelor preliminare, se observa ca performanta operationala a Postei Romane se deterioreaza continuu incepand din 2000. (datele pe 2005 nu au fost disponibile)

Figura 4 Performanta operationala a Postei Romane


Sursa: Rapoarte anuale CNPR, camera de date

Contextul european

Furnizorii europeni de servicii universal precum Posta Romana se confrunta cu o dilema strategica: poarta povara obligatiei unui serviciu universal si trebuie sa mentina o retea nationala cu livrare regulata a corespondentei, independent de costul real al serviciului. Dar de asemenea se confrunta cu o presiune tot mai mare din partea guvernelor, a concurentei si a publicului sa isi imbunatateasca profitabilitatea si competitivitatea.

Pietele de servicii postale din Europa sufera schimbari semnificative. Transformarea pietelor postale in sensul crearii unui mediu concurential a fost declansata de Comisia Europeana. Aceasta a conturat un cadru general si un calendar pentru liberalizarea pietelor postale in toate tarile membre ale Uniunii Europene precum si in toate tarile candidate la aderare, cum este Romania. Ca o consecinta a presiunii crescande prin liberalizare si servicii postale competitive, mediul concurential s-a schimbat drastic in ultimii 10-15 ani pentru operatorii nationali – foste monopoluri de stat, aducand provocari importante pentru acestia.

- Procesul de liberalizare si dereglementare modifica natura afacerii pentru furnizorii de servicii universal prin introducerea unui mediu concurential intr-o piata anterior inchisa.
- Privatizarea operatorilor traditionali de catre guvernele nationale aduce cu sine schimbări organizatoriale majore.
- Cresterea cerintelor de eficienta duce la disponibilizari si programe semnificative de reducere a costurilor.
- Expansiunea, atat la nivel international cat si in noi ani de crestere, a devenit o premisa pentru a fructifica oportunitatile de crestere pe pietele afiate in stagnare.

Exemple de success precum Deutsche Post, TNT si Post.at din Austria arata ca numai transformarea consecventa si profunda a strategiei de afaceri asigura competitivitatea operatorilor postali din Europa. Pentru aceasta este necesara o strategie integrata imbinand urmatoarele elemente:

- Transformarea structurilor si cresterea eficientei
- Folosirea retelelor in modul cel mai eficace, oferind printre altele servicii alternative/suplimentare de retail in sucursale (servicii financiare, produse uzuale etc.)
- Schimbarea structurii veniturilor de la concentrarea pe segmentul postal de baza la diversificarea catre alte servicii
- Exploatarea bazei de clienti prin crearea sinergiilor intre serviciile de corespondenta si de curierat expres si prin introducerea serviciilor cu valoare adaugata
- Urmărirea parteneriatelor/ aliantelor la nivel international.

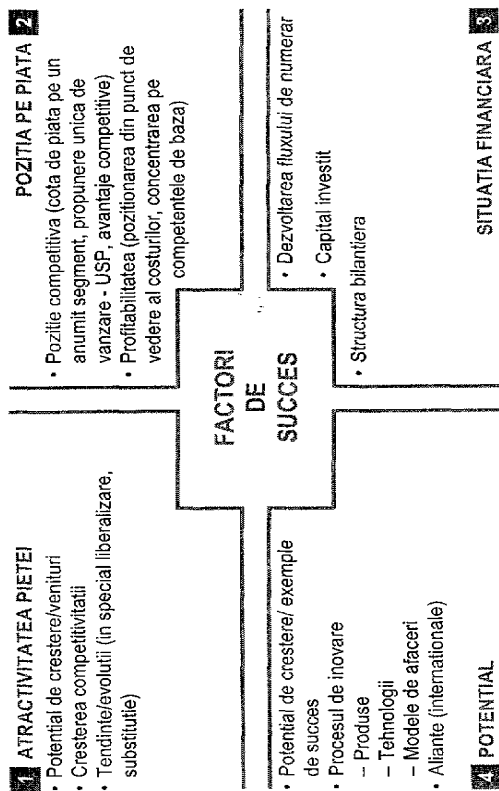
Concluzii pentru Romania

Acest proces a fost declansat in pietele Europene de Vest acum aproximativ 10 ani. In contextul candidaturii Romaniei pentru aderarea la Uniunea Europeana, aceste concluzii au devenit extrem de relevante pentru sectorul postal roman si operatorul traditional Posta Romana.

Romania se adapteaza la directivele postale europene (1997, amendate in 2002). Obiectivul politicii Uniunii Europene este acela de a imbunatati calitatea si de a facilita competitia in domeniul serviciilor postale. Principala parghie pentru a realiza acest lucru o reprezinta reducerea treptata a serviciilor rezervate pentru produsele de corespondenta (din ianuarie 2006 limita de 50g pentru serviciile rezervate, de 2,5 ori

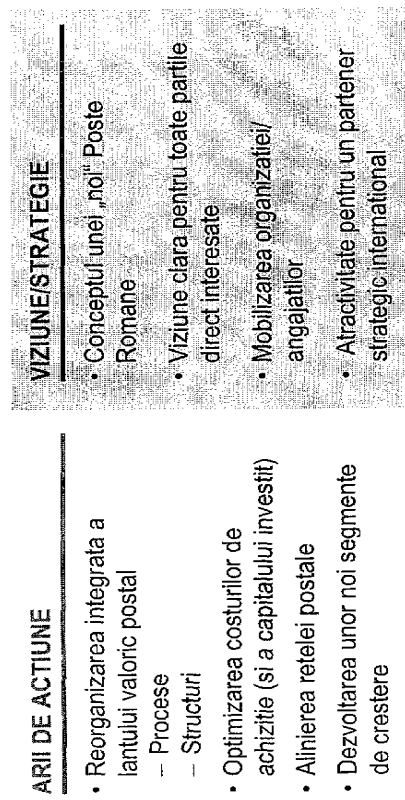


Figura 5 Pregătirea pentru privatizare – Ce asteapta investitorii



Astfel, restructurarea Postei Romane nu trebuie sa se rezume la o simpla "reducere a costurilor", ci sa creeze platforma pentru o crestere profitabila intr-o economie romaneasca aflata in dezvoltare rapida. Restructurarea trebuie integrata intr-o viziune pentru Posta Romana, ca linie directoare a transformarii Companiei.

Figura 6 Principii pentru programul de transformare a Postei Romane



Aceasta interpretare a situatiei initiale creeaza cadrul pentru abordarea noastra privind proiectul pentru Posta Romana, transmisa catre MCTI prin aceasta Oferta Tehnica.

tariful public), licente pentru operatori si apoi infiintarea unor autoritati nationale de reglementare independente. Liberalizarea completa a pietei este programata tentativ pentru 2009 (pentru mai multe detalii facem trimitere la Capitolul D, Sectiunea 4 Analiza Juridica si de Reglementare).

Stadiul actual de liberalizare a pietei in Europa difera mult de la liberalizarea completa in Suedia si acum si in Marea Britanie pana la abordarea mai conservatoare in tari precum Franta. Totusi exista o serie comuna de concluzii desprinse din evolutia in Europa occidentala:

- Chiar si liberalizare completa a pietei (precum in Suedia) nu a lasat inca mai mult de 10% cota de piata pentru noii competitori.
- Dar comportamentul concurential al noilor intrati afecteaza intreaga afacere B2X (adica 80% din piata)

- Selectarea oportunitatilor celor mai favorabile, prin focalizarea atat pe zonele urbane cat si pe clientii principali cei mai atractivi
- Presiune asupra preului si calitatii in toata piata

Totusi, operatorii traditionali precum Posta Romana au un avantaj crucial: reseaua lor cu acces catre toate gospodariile.

Acesta este un fapt esential pentru gestionarea perioadei de tranzitie pentru Posta Romana. Experienta arata ca replicarea retelelor de catre competitori este dificila si necesita timp. Acest avantaj al Postei Romane trebuie protejat si dezvoltat in continuare!

Apare acum oportunitatea pentru Posta Romana de a isi modela viitorul:

- Mediul "protector" al pietelor reglementate nu se va mentine pentru totdeauna - directiva postala europeana a dat tonul.
- Posta Romana trebuie sa isi imbunatateasca competitivitatea inainte de liberalizarea pietei si nu invers.

Obiectivul guvernului roman de a privatiza Posta Romana (Hotararea Parlamentului nr. 24/2004) stabileste cadrul pentru o restructurare reusita a Postei Romane. Simt din activitatea noastra in sectorul postal precum si din experienta noastra vasta in fuziuni si achizitii ca investitorii isi evalueaza fintele de achizitii pe baza atractivitatii pietei, pozitiei pe piata, performantei financiare si a potentialului viitor.



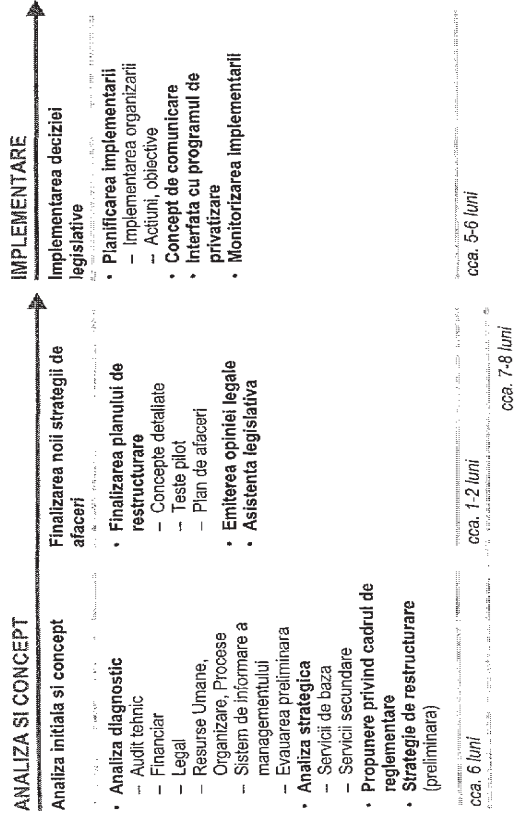
Vom viza parghiile fundamentale pentru o reorientare eficace si sustenabila a Postei Romane:

- Optimizarea in profunzime a intregului lant valoric postal cu accent pe procesele de baza – de la colectare si sortare pana la transport si distributie, integrate intr-o organizatie eficace si orientata spre piata
- Optimizarea costurilor operationale – in prezent aprox. 30% din costurile totale ale Postei Romane sunt influentate de aprovizionare
- Alinierea retelei postale – reorientarea ei de la factor de cost la baza de venituri
- Acces la noi zone de crestere – pe segmente de piata atractive, unde Posta Romana poate sa-si dezvolte avantajele competitive sustenabile.

Aceste parghii fundamentale de optimizare constituie coloana vertebrala a abordarii noastre privind proiectul, incepand cu faza de analiza, urmata de proiectare si teste in regiuni pilot si finalizata prin implementarea la nivel national (facem trimitere si la programul de lucru p. 118).

Orizontul de timp de 12-18 luni este bine stabilit de catre MCTI pentru atingerea acestui obiectiv: inceputul in aceasta vara, finalizarea in vederea deciziei legislative la inceputul lui 2007, urmand in final implementarea la nivel national.

Figura 8 Orizont de timp al proiectului de aproximativ 12-14 luni



Ca urmare a proiectului nostru, Posta Romana va fi bine pregatita pentru privatizare: strategia de restructurare va fi definita, noul model de afaceri dezvoltat, implementarea in desfasurare iar organizatia mobilizata.

2. Abordarea Noastra Privind Restructurarea Postei Romane

Planificam sa integram elementele strategice, operationale si financiare de restructurare in abordarea noastra pentru Posta Romana. Facem acest lucru din doua motive fundamentale:

- Liberalizarea si globalizarea definesc etaloane clare pentru succes
 - In legatura cu pietele financiare (profit, capital angajat, crestere, etc.)
 - In legatura cu concurentii (pozitionare, diferentiere)
- Reducerea costurilor este necesara, dar nu suficienta
 - Pericolul "epuizarii potentialului" – absenta gandirii vizionare
 - Absenta diferentierii – organizatiile eficiente au avantaje identice (de cost)
 - Lipsa mobilizarii – orientarea catre costuri inaintea orientarii catre client

Reorganizarea intregului lant valoric postal constituie punctul central al abordarii noastre privind transformarea Postei Romane. Calitatea ridicata, mai multa eficienta si sisteme inovatoare sunt premisele competitivitatii si cresterii profitabile.

Figura 7 Transformarea – Necesitatea reorientarii fundamentale

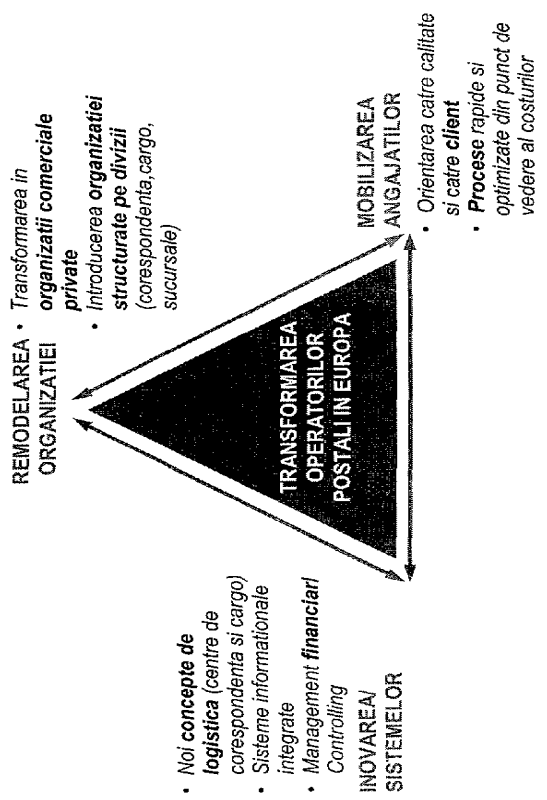




Figura 9 Rezultatul proiectului de transformare dupa 12-14 luni – Posta Romana bine pregatita pentru privatizare

STRATEGIA DE RESTRUCTURARE DEFINITA

- Strategie pentru servicii de baza actuale
- Evaluarea segmentelor de crestere
- Implicatii pentru cadrul de reglementare

MODELUL DE AFACERI VIITOR ELABORAT

- Definiirea pozitionarii pe piata si a portofoliului de servicii
- Regandirea proceselor de baza si a infrastructurii logistice
- Structura organizationala incluzand personalul de conducere si TESA (management, functii suport)
- Dimensionarea personalului 2006-2010

- Implicarea treptata a mai multor angajati in proiect
- Program de Management al Schimbarii Initiat (orientare catre calitate/servicii)
- Un impuls pozitiv pentru schimbare obtinut

ORGANIZATIA MOBILIZATA

IMPLEMENTAREA GESTIONATA

Intreaga noastra abordare a restructurarii se bazeaza pe o intelegere temeinica a industriei, cunostinte solide privind aspectele metodologice si analitice, dar de asemenea se bazeaza pe punctul de vedere propriu asupra culturii romanesti si asupra contextului unui proiect de restructurare in Romania.

Asfel, anticipam ca va trebui sa ne adresam unui mediu care este ierarhic prin excelenta, mediu in care managementul executiv trebuie sa ia cea mai mare parte a deciziilor si delegarea responsabilitatilor nu este des intalnita. De asemenea, ne asteptam sa intalnim un nivel mijlociu de management relativ slab dezvoltat, in care oamenii se feresc sa isi asume responsabilitati. Se va pune un mare accent pe identificarea si implicarea nivelului mijlociu de management cu un potential ridicat, in scopul obtinerii unui sustineri mai mare in procesul de transformare.

In plus, comunicarea se face prin mijloace informale, si incertitudinile legate de proiectul de restructurare vor exacerba tendinta de folosire a canalelor informale. Mai mult, majoritatea oamenilor din domeniu nu sunt familiarizati cu canale de tehnologie avansata pentru comunicarea interna: de ex. webcasts, anunturi pe intranet. Aceasta inseamna ca un plan de comunicare va trebui sa fie dezvoltat de la bun inceput, cu mesaje formulate si directionate catre diferite categorii de factori implicate si angajati. Mesajele trebuie sa fie clare si formulate in asa fel in cat sa para familiare si usor de inteles de catre fiecare angajat.

La fel ca si in alte tari, sindicatelor reprezinta un factor cheie, care trebuie sa fie implicat din stadiile timpurii ale restructurarii. Partenerul social trebuie sa fie consultat in deciziile majore cu impact asupra personalului, dar trebuie sa fie utilizat si ca un

conduit eficient al mesajelor cheie catre o mare parte a angajatilor. Intr-un mediu care nu este entuziasmat de schimbari, sindicatelor ar putea juca un rol important prin diminuarea obiectiilor si suspiciunilor majore si construirea increderii in noua directie.

De asemenea o caracteristica a marilor organizatii de stat romanesti este o cultura care nu duce la comunicarea in mod direct si la dezbaterile problemelor strategice si operationale. In mod normal seful are dreptate si nimeni nu ar trebui sa puna la indoiala acest fapt. Acest lucru creeaza, in aparenta, un mediu care pare sa accepte cu usurinta masurile de transformare. Cu toate acestea, in faza de detalieri si implementare, o rezistenta pasiva isi face simtita prezenta si intrtegrul program ar putea fi supus riscului. Vom pune in valoare experienta noastra solida in proiecte similare in Romania, ca si abilitatile de comunicare ale consultantilor nostri romani pentru a identifica devreme zonele de risc si pentru a formula actiuni de diminuare a acestora.

Toate cele de mai sus reprezinta doar cateva exemple din experienta noastra in proiecte asemanatoare in Romania, evidentind importantia contextului local in asemenea programe de restructurare. Am vazut situatii in care idei foarte bune nu au dat rezultat din cauza unui sprijin si a unei intelegeri scazute din partea angajatilor. Asadar, punem un accent puternic pe acest aspect si suntem bucurosi sa ne punem in valoarele capabilitatile si experienta noastra din Romania in vederea sprijinirii gradului de succes al programului.

Raportari

Rapoartele sunt listate in Sectiunea H. In mod specific, sunt prevazute rapoarte de sarcina la finalul fiecarui modul de proiect precum si rapoarte intermediare la fiecare trei luni. In primele cinci luni vom executa mai multe module in paralel. Dupa executia analizei diagnostic (sarcina 4) vom emite rapoarte separate pentru fiecare sub-sarcina. In paralel cu analiza diagnostic, echipa noastra va realiza analiza juridica si de reglementare (sarcina 2). Pe baza analizei strategice vom pregati un raport asupra serviciilor de baza (sarcina 1) si a celor secundare (sarcina 3).

In urma acestei faze intense de analiza si proiectare, vom face un rezumat al recomandarilor noastre in raportul pentru sarcina 5, strategia preliminara de restructurare, in ansamblu cu opinia legala (sarcina 6).

Strategia finala de restructurare (raportul privind sarcina 7) va fi finalizata incorporand observatiile si decizia Ministerului asupra strategiei preliminare si va fi depusa dupa 7,5 luni de la inceperea proiectului. Dupa aprobarea acestei strategii finale, va incepe faza de implementare, in care se vor livra rapoarte de activitate la fiecare trei luni.

In urmatoarele capitole vom explica in detaliu continutul fiecarui raport in cursul proiectului.

3. Strategie

Vom elabora **strategia Postei Romane** pentru pietele de baza si cele secundare, integrand perspectiva externa asupra pietelor si a competitiei cu o evaluare interna a organizatiei actuale. Acest modul se va desfasura in paralel cu modulul Analiza Diagnostic (Sectiunea 5), astfel incat sa putem utiliza rezultatele analizei comerciale (5.2) si a evaluarii preliminare a Postei Romane (5.9) unde vom realiza o analiza SWOT.

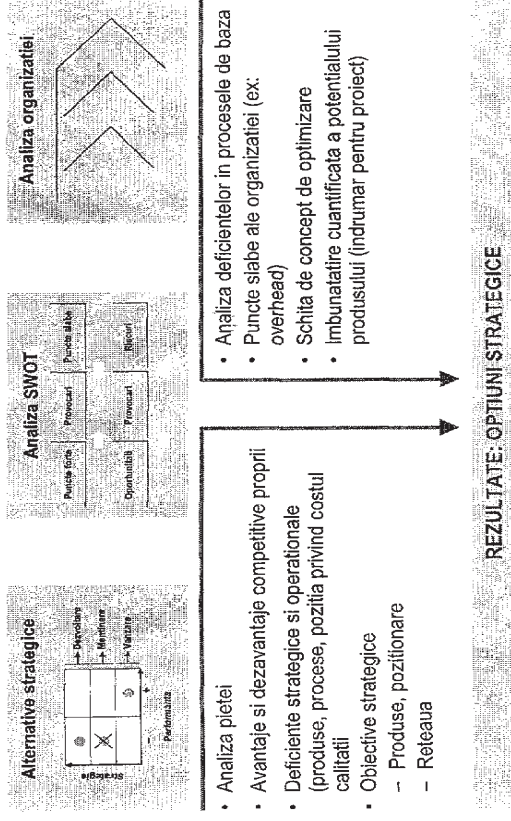
Strategia pentru pietele de baza si secundare va fi punctul de plecare pentru dezvoltarea strategiei de restructurare asa cum este aceasta descrisa in Sectiunea 6-Strategia Preliminara de Restructurare.

Primul pas in dezvoltarea strategiei va fi analiza pietei din Romania (volumul pietei si tendintele acesteia, competitori, evolutii importante etc), reflectand aceste evolutii in contextul european. Ne asteptam ca in Romania evolutiile sa fie asemnatoare cu cele din Europa de Vest din ultimii zece ani.

Ca un al doilea element de referinta in dezvoltarea strategiei propunem sa implicam experti internationali din reseaua Roland Berger ce sunt specializati in domeniul serviciilor postale in: seminarii de strategie pe probleme specifice cum ar fi ultimele tendinte ale pietei sau evaluarea modelelor de afaceri traditionale si a celor noi aparute. Nucleul acestui panel va fi format de grupul nostru propriu de experti in domeniul postal din birourile noastre din Germania, Marea Britanie, Austria, Italia, Portugalia si Olanda. Acestia vor aduce in discutie ultimele tendinte din pietele in care activeaza. Noi credem ca participarea acestui grup de experti de inalt nivel in domeniul postal la seminarilor de strategie si disponibilitatea lor pentru interviuri/discutii pe teme specifice industriei este foarte valoroasa pentru Posta Romana, fructificand astfel experienta lor pentru aspecte strategice cheie.

Pe baza analizei de piata si a analizei SWOT a Postei Romane vom deriva optiunile strategice dupa metodologia aratata mai jos:

Figura 10 Procesul de elaborare a optiunilor strategice



Toate optiunile vor fi evaluate individual si avand in vedere efectele de sinergie din lantul valoric total, aplicand criterii de evaluare consistente si transparente, precum:

- **Compatibilitatea strategica** cu Posta Romana (obiective, capabilitati, obligatii privind serviciul universal etc.)
- **Potentialul de venit** (dimensiune/cota de piata care ar putea fi obtinuta prin acest model)
- **Potentialul de profit**, adica nivelul profitabilitatii scontate
- **Capacitatea de replicare** a modelului la nivel international
- **Usurinta** cu care competitorii pot imita modelul
- **Intensitatea scontata a concurentei** intre jucatorii din acest segment
- **Orizontul de timp pentru realizarea modelului**
- **Nivelul de investitii necesare**
- **Atractivitatea** potentiala pentru un **partener international**

Pe baza acestor criterii vom ierarhiza opțiunile strategice pentru activitatea de baza precum și pentru activitățile secundare. Vom integra opțiunile selectate într-un pachet consistent pentru o strategie de restructurare a Postei Române sustenabilă și orientată către viitor.

3.1. Analiza Tendințelor, Pielitelor și Modelelor de Afaceri Internaționale

În calitate de consultanți preferați de către importante organizații postale europene precum și de autorități de reglementare din Europa, cunoaștem ultimele tendințe ale pieței: impactul liberalizării, schimbarea cerințelor consumatorilor și evoluția modelelor de afaceri. Vom contribui cu acest know-how pe care deja îl avem în proiectul cu Posta Română pentru a demara proiectul într-un timp cât mai scurt. Acest lucru ne va permite să identificăm și să evaluăm opțiunile strategice ale Postei Române în timpul prevăzut (trei luni).

În cadrul acestui capitol dorim să prezentăm câteva tendințe europene pe care le considerăm relevante pentru direcția strategică a Postei Române.

În general, evoluția volumului de corespondență din ultimii ani a fost influențată de stagnarea economică în Europa. În plus, tendința descrescătoare a fost cauzată în mare parte de înlocuirea corespondenței individuale și a câtorva segmente ale corespondenței de afaceri de comunicațiile electronice. Mulți analiști susțin că această substituție a avut loc în mare parte și ca în prezent procesul evoluează mult mai lent. Totuși, dacă marii expeditori de corespondență B2C fac presiuni asupra clienților pentru a accepta informația în format electronic, ca înlocuitor al comunicărilor pe suport fizic, iar soluțiile de e-guvernare devin tot mai răspândite înlocuind o mare parte a corespondenței dintre administrație și populație, procesul de substituție ar putea avea încă o influență majoră asupra volumului de corespondență în viitor.

Pe lângă stagnarea volumului, se observă o scădere a valorii medii pe trimitere de corespondență datorită presiunii venite din partea procesului de liberalizare, a competiției și a comportamentului consumatorului:

- **Substituția scrisorilor de clasă I cu cele de clasă a II-a** – În Elveția de exemplu, volumul scrisorilor prioritare a scăzut cu 13% față de anul 2000. Deși acest volum este parțial compensat de o creștere a corespondenței „de masă”, această tendință a condus la o scădere per ansamblu a valorii pe articol.
- **Marje în scădere pe segmentele competitive** – Odată cu liberalizarea accesului competiției la rețeaua de distribuție finală, prețurile pentru consumatorii finali din Marea Britanie au scăzut semnificativ, deoarece prețul de acces la rețeaua operatorului tradițional este fix și competiții încearcă să castige cote de piață.
- **Reduceri de preț pentru corespondența de masă** – Rabaturile pentru corespondența de masă și serviciile de pregătire a corespondenței sunt în general cuprinse între 15% și 30% și pun presiune asupra marjelor de profit. Venitul mediu

pe trimitere de corespondență neadresată au scăzut de la 0,12 EUR în 1998 la 0,09 EUR în 2002.

Corespondența internațională se află de asemenea în scădere. La nivel global, volumul de corespondență internațională din țările industrializate a scăzut cu 3,4% anual din 1999 și va continua să scadă cu 0,5% până în 2008. Volumele la nivel european urmează aceeași tendință, scăzând cu 4% anual (1999-2002).

Este de așteptat ca aceste evoluții să continue, după cum arată prognozele jucătorilor de pe piață. TNT prevede o scădere în continuare a volumului de corespondență postală cu 10% până în 2008, iar De Post (Belgia) chiar cu 12%. Ambele așteaptă însă o creștere a segmentului de publicitate directă, de 9% respectiv 18% pentru aceeași perioadă.

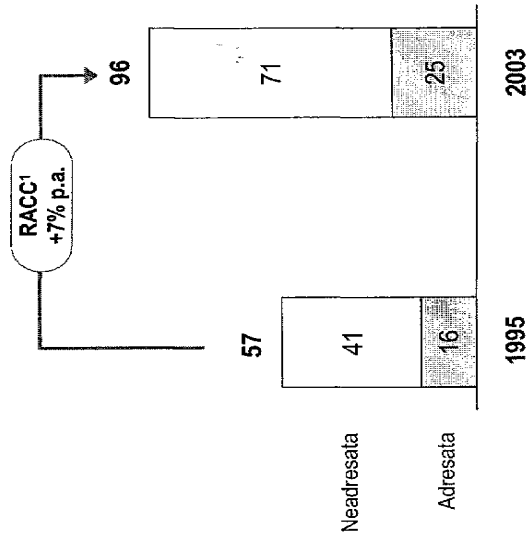
În orice caz, se poate observa o creștere în anumite segmente, deoarece liberalizarea, schimbarea tiparelor de comunicare și competiția determină schimbări structurale pe piețele postale:

- **Publicitatea directă** a crescut cu o rată anuală de 7% pe an în cazul corespondenței neadresate și 6% pe an în cazul corespondenței adresate din 1995 (pentru UE 15). După ani de creștere stabilă, prognozele pentru viitor sunt mult mai moderate. Se întrevăde potențial de creștere în segmentul publicității directe în principal în țările cu rate de penetrare sub medie.
- **Corespondența de masă B2C** va fi influențată în mod pozitiv de relațiile intensificate cu clienții – de exemplu numărul facturilor și a extraselor lunare ale companiilor de carduri de credit și de telecomunicații a crescut cu peste 10% puncte procentuale din 2000, iar programele de loializare a clienților câștiga teren în Europa.
- **Serviciile speciale de corespondență (SSC)** indică un potențial semnificativ. Deși nu sunt disponibile date publice pentru volumele din acest segment, observăm că el pare să crească și să câștige importanță, după cum arată exemplul SSC în Marea Britanie.

Publicitatea directă prin poșta – catalizator al volumului

Publicitatea directă prin poșta, care se referă în mod normal la publicitatea adresată, devine tot mai mult un element semnificativ al corespondenței B2B și B2C. În contrast cu piața de scrisori standard și cea de periodice, publicitatea prin poșta este în creștere. Marketingul direct prin publicitatea prin poșta este unul dintre catalizatorii principali ai creșterii piețelor europene de corespondență, contracarând efectele substituției cu mijloacele de comunicații electronice. Piața totală pentru marketing direct în Europa era de 44 miliarde EUR în 2000. Din acestea, corespondența adresată reprezenta 23,3 miliarde EUR iar cea neadresată 9 miliarde. Telemarketingul și marketingul prin e-mail au cumulat restul de 11,5 miliarde EUR.

Figura 11 Evolutia publicitatii directe prin posta [miliarde unitati]



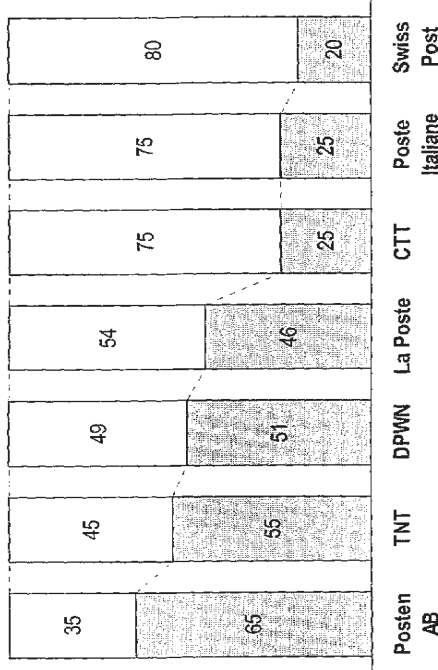
1) Rata anuala compusa de crestere

Sursa: Pitney Bowes, FEDMA

In Germania, publicitatea prin posta adresata reprezinta deja 36% din volumul de corespondenta adresata; in Suedia, cifra este de 45%. Aceasta sugereaza ca exista un potential urias in alte tari precum Italia, unde publicitatea prin posta adresata reprezinta 17%.

Includand corespondenta neadresata, publicitatea directa detine o cota intre 65% la Swedish Posten AB si 20% la Swiss Post.

Figura 12 Publicitatea directa prin posta ca procent din volumul total de corespondenta, 2002 [%]



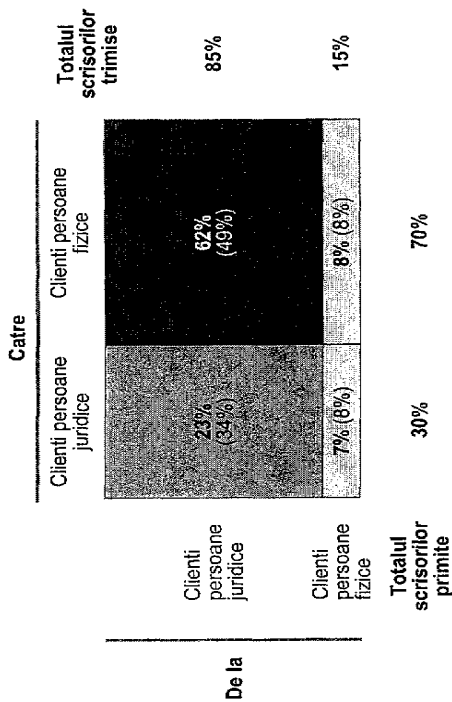
Publicitatea directa este unul din putinele segmente de corespondenta care a avut o crestere semnificativa in ultimul deceniu. Se asteapta o crestere in Europa similara cu dezvoltarea pietei americane de la jumatatea anilor '90. In timp ce americanii primesc 360 de unitati de publicitate prin posta pe an, germanii primesc in medie numai 80. Marea Britanie are cel mai mare volum de publicitate prin posta din Europa, cu 180 de unitati pe gospodarie in decursul unui an. In Romania, publicitatea directa are inca o rata scazuta de penetrare, ceea ce inseamna un potential ridicat de crestere care ar trebui fructificat de Posta Romana.

B2C si corespondenta de masa – locomotiva volumului de corespondenta

Firmele sunt principalele generatoare de trimiteri de corespondenta. In Europa, corespondenta de afaceri reprezinta aproape 85% din volumul total de corespondenta, comunicarea catre persoane private fiind de 62%, iar cea catre companii de 23%.



Figura 13 Corespondenta interna in functie de expeditor si destinatar (2003; %)



Nota: () cifre 1995

Sursa: Phney Bowes

Fluxul de B2X si C2X este in linii mari similar in fiecare tara, variind intre 72% in Spania si 91% in Suedia. In Germania, segmentul de companii genereaza 90% din corespondenta totala, in Franta si Olanda 88% si in Marea Britanie 86%. In timp ce corespondenta generata de consumatori a stagnat inca din 1995, cota celei generate de companii a crescut usor in ultimii ani. In cadrul corespondentei generate de companii adresate tot catre companii (B2B) a scazut din 1995 de la 34% la 23% din volumul total, in timp ce corespondenta de la firme la consumatori rezidentiali (B2C) a crescut de la 49% la 62%. Cresterea corespondentei B2C este declansata intr-o mare masura de cresterea volumelor de publicitate directa, in timp ce corespondenta B2B este probabil inlocuita de comunicatiile electronice.

Figura 14 Evolutia volumelor de corespondenta B2X si C2X [miliarde unitati]

	1995	2000	2003	RACC ¹ 95-03	RACC ¹ 00-03
B2B	28	32	22	-3%	-12%
B2C	41	45	59	5%	9%
C2B	7	7	7	0%	0%
C2C	7	7	8	2%	5%
Total	83	91	96	2%	2%

Nota: RACC - Rata annuala compusa de crestere

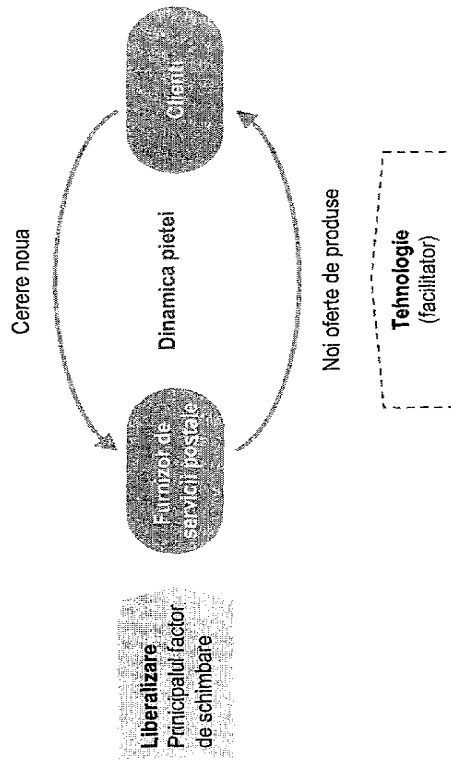
Pe langa acestea intrevedem un potential imens care nu este exploatat in majoritatea tarilor europene. Observand volumul pe cap de locuitor din prezent, cateva tari indica un potential semnificativ de crestere in segmentul de scrisori. Considerand media celor 15 state initiale din UE de 256 de trimiteri de corespondenta pe cap de locuitor si media de 186 de trimiteri pe cap de locuitor a UE25, aceasta diferenta, privita ca potential de crestere, devine si mai clara. Daca evolutiile din Europa pot fi anticipate raportandu-ne la evolutia pietei americane de la mijlocul anilor '90, comparatia cu Statele Unite indica potentialul de ansamblu de care Europa dispune - cu 660 de trimiteri postale pe cap de locuitor, americanii primesc de trei ori mai multa corespondenta decat volumul de trimiteri postale pe locuitor din Germania.

Acest potential poate fi realizat numai prin intermediul a trei parghii: calitate superioara (timp de livrare), imbunatatirea preturilor (care poate creste cererea pentru corespondenta de afaceri) si servicii inovative (de ex. punctualitate in loc de rapiditate).

Factorii de schimbare

Procesul de liberalizare din Europa determina dinamica dinamica pietei de servicii postale. Acesta influenteaza in linii mari modelele de afaceri ale operatorilor traditionali si deschide un spatiu pentru inovatie, incurajand operatorii privati sa dezvolte modele alternative de afaceri. Ofertele de noi produse creeaza o cerere noua.

Figura 15 Dinamica pietelor postale europene datorata liberalizarii



Sursa: Roland Berger

Operatorii postali din Europa au profitat deja de procesul de liberalizare. Ei folosesc spațiul încă limitat de competiție pentru modele de afaceri care:

- Fie determina apariția unor piețe noi prin crearea de valoare adăugată și cerere (adăugată) prin soluții inovative sau
- Folosesc gradul curent de reglementare într-un mod inteligent pentru a câștiga cote de piață de la operatorii tradiționali.

Un exemplu în domeniul nostru serviciilor este modelul Serviciilor Speciale de Corespondență (SSC) din Marea Britanie, care a creat o cerere nouă în segmentul livrării securizate a corespondenței. SSC au reușit să câștige o cotă importantă de piață prin dezvoltarea unui serviciu de livrare securizată a corespondenței. Nivelul ridicat de securitate a SSC și rata mică a articolelor pierdute au convins de exemplu Royal Passport Authority (Autoritatea Regală a Pasapoartelor) să atribuie transmiterea pasapoartelor britanice prin SSC. Opțiuni suplimentare de creștere și noi dezvoltări ale portofoliului de produse sunt de așteptat în segmentele de livrări la date precise a corespondenței de marketing direct, externalizarea serviciilor de corespondență și soluții integrate (one-stop-shopping) pentru clienți.

Deși factorul principal ce influențează modelele de afaceri este liberalizarea, progresul tehnologic contribuie la dezvoltarea modelelor de afaceri. Două zone ale progresului tehnologic au fost luate în considerare: automatizarea și controlul proceselor pe de o parte, inovațiile în tehnologia informației și comunicațiile electronice pe de altă parte.

Automatizarea și controlul proceselor

- Tehnologia de sortare face posibilă orice fel de consolidare și accesul la rețeaua de distribuție finală: modelele de afaceri care se dezvoltă la nivel local/comunal, precum și orice modalitate de consolidare necesită tehnologie de sortare pentru operații suficiente de eficiență.
- Tehnologia de umărare electronică, cunoscută deja furnizorilor de servicii de curierat rapid, capătă importanță pentru furnizorii de servicii postale, în special în segmentul serviciilor cu valoare adăugată și a serviciilor securizate de corespondență.
- Sincronizarea perfectă a fluxului de corespondență: sincronizarea articolelor postale cu celelalte instrumente de marketing va deveni o zonă cu potențial de creștere dacă furnizorii de servicii postale au capacitatea de a oferi acest serviciu.
- Planificarea automată a rutei/ordinii de livrare a corespondenței pentru postări poate îmbunătăți în mod semnificativ eficiența livrării corespondenței.

Inovațiile din tehnologia informației și comunicațiile electronice

- Soluțiile de management al datelor și adresele permit folosirea abordărilor inovative de marketing direct, de ex. marketingul comportamental.
- Procedurile de preselecție ajută la optimizarea tarifelor postale pe baza electronică.
- Comunicațiile electronice permit modelele de afaceri să se bazeze pe corespondență de tip hibrid, de ex. transmiterea electronică a articolelor postale într-un loc unde acestea sunt tipărite, introduse în plicuri și apoi expediate.

Aceste progrese permit creșteri în anumite segmente de piață dacă sunt folosite în mod creativ pentru modelele de afaceri.

Modelul de afaceri al furnizorilor de serviciu universal

Mediul de activitate al operatorilor tradiționali s-a schimbat în mod dramatic în ultimii 10-15 ani, prezentând provocări importante pentru operatori:

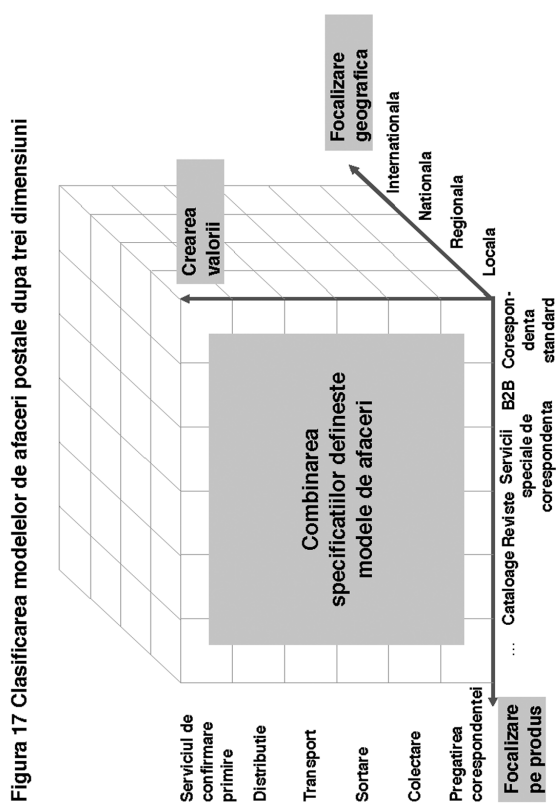
- Procesul de liberalizare și dereglementare a afectat specificul afacerilor furnizorilor de serviciu universal prin introducerea unui mediu competițional într-o piață ce inițial fusese închisă.
- Privatizarea operatorilor tradiționali de către guvernele naționale a adus schimbări organizaționale majore.



- Bazandu-se pe dezvoltarea operationala puternica din tara de origine, este posibil sa se extinda si in alte piete intr-o etapa secundara. Acest lucru are loc in principal prin achizitii externe. In acest caz, abordarea sistematica a achizitiilor de catre DPWN este exemplara (Unipost/Spainia, Speedmail/Marea Britanie, Selekt Mail + Interlanden/Olanda, Koba/Franta).
- A treia etapa include integrarea serviciilor de curierat rapid cu serviciile postale, in special la nivel international, dar si national, pentru a utiliza mai bine portofoliul de clienti existent. In prezent TNT devanseaza toti jucatorii din acest punct de vedere.

Noi modele de afaceri in Europa

- Modelele de afaceri din Europa pot fi caracterizate sistematic cu ajutorul a trei dimensiuni:
- Pozitionarea in lantul valoric postal: acoperirea completa sau utilizarea selectiva a competentelor in anumite verigi ale lantului valoric
 - Zona de activitate geografica: servicii postale locale, regionale, nationale sau internationale
 - Gradul de specializare al portofoliului de produse/servicii: produse de baza sau servicii cu valoare adaugata.



Sursa: Roland Berger



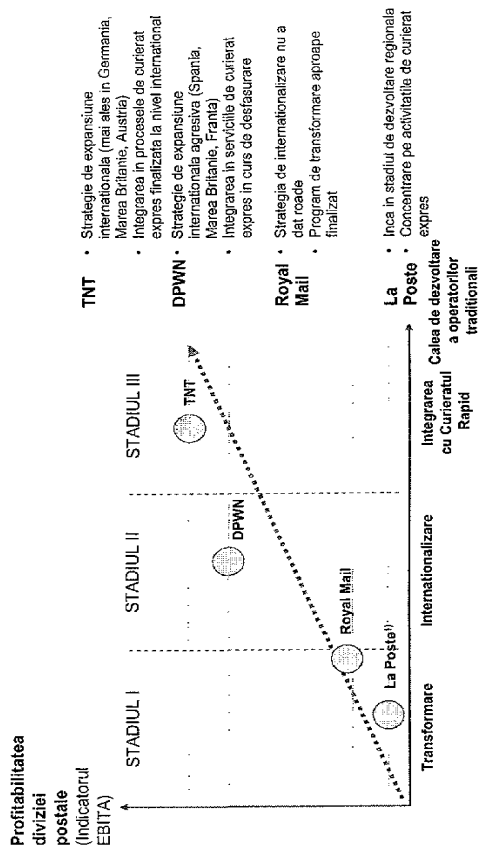
Exista o corelatie intre performanta operationala a operatorului postal si etapa in care acesta se afla in cadrul procesului de transformare. Devine clar de asemenea ca operatorii din Europa Centrala si de Est sunt inca in urma tarilor din Europa de Vest in termeni de proces al transformarii si de performanta operationala.

Se pare ca exista cel putin trei categorii de furnizori de serviciu universal in Europa:

- Un grup al companiilor lider in principal din Europa de Vest, care sunt foarte avansate si au incheiat procesul de transformare.
- Un grup al jucatorilor „de mijloc” care se afla inca in procesul de transformare sau in cazul carora transformarea nu a condus inca la efecte suficiente in performanta operationala
- Un grup al furnizorilor de serviciu universal care „au ramas in urma”, in principal din Europa de Est, unde procesul de transformare este de abia la inceput, neobtinandu-se efecte semnificative in performanta operationala pana in prezent.

In cazul celor mai importanti patru operatori postali europeni DPWN, Royal Mail, La Poste si TNT clasificarea poate fi dezvoltata mai aprofundat pentru a evidenta mai bine diferentele dintre jucatori. Procesul de dezvoltare al celor patru operatori poate fi diferentiat in trei etape:

Figura 16 Clasificarea dupa 4 mari furnizori de serviciu universal



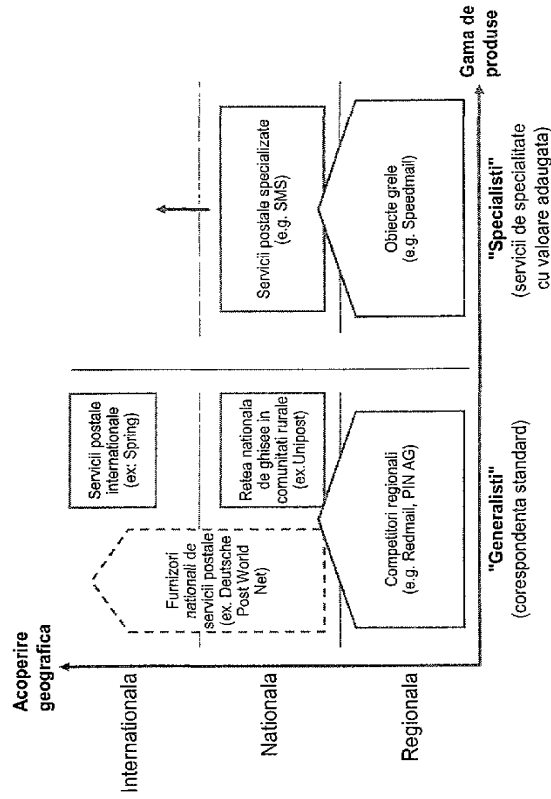
Nota: Indicator EBITA pt. intreaga companie (cifre pt. corespondenta nedisponibile)

- Intr-o prima etapa, operatorii au trebuit sa fie transformati dintr-o entitate guvernamentala intr-o companie competitiva orientata spre piata. Programele de eficientizare derulate de catre TNT si DPWN ("STAR") sunt exemple ale acestui proces. Royal Mail deruleaza in prezent acest proces, dupa ce s-a retras dintr-un proces prematur de internationalizare (de ex. Spring, CityMail).

Modelele de afaceri care acopera intreg lantul valoric postal de baza de la preluare la livrare evolueaza de obicei in celelalte doua dimensiuni (vezi Figura 20).

"Generalisti" se axeaza de obicei pe un anumit serviciu postal (de ex. scrisori standard, periodice) si isi concentreaza livrarile intr-o anumita zona geografica. Incearca sa stabileasca organizatii de livrare mai eficiente decat cele ale operatorului traditional si sa se axeze pe segmente de piata atractive, de ex. castigarea marilor companii sau a institutiilor publice drept clienti. In mod normal, generalistii pornesc de la nivel local sau regional (adesea din marile orase), iar cativa dintre ei ating o acoperire nationala. Insa chiar si cei mai de succes generalisti din Europa (cum ar fi de exemplu Unipost) inca au dificultati cu acoperirea nationala.

Figura 18 Modelele de afaceri ale furnizorilor generalisti si specialisti

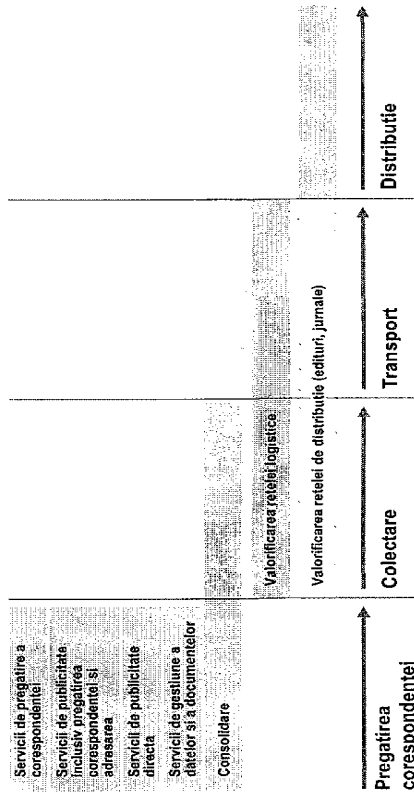


Modelele de afaceri ale "specialistilor" pot fi analizate sub doua aspecte: "specializarea" lor poate consta fie in axarea pe anumite produse, fie in utilizarea competentelor specifice ale furnizorilor de-a lungul lantului valoric.

- Modele bazate pe anumite produse ofera de exemplu valoare adaugata serviciilor cum ar fi livrarea securizata sau acopera anumite segmente de produs (de exemplu corespondenta B2B cu o greutate mai mare). Acest fapt impune de obicei companiilor sa isi dezvolte retele proprii separate pentru serviciile lor, iar acestea nu sunt in mod normal compatibile cu distributia corespondentei standard. In mod tipic, companiile care practica aceste modele specializate obtin marje de profit mai mari pentru produsele lor din categoria serviciilor cu valoare adaugata.
- O dezvoltare la nivel regional ca punct de pornire al afacerii este de asemenea posibila, cu toate ca extinderea la o acoperire mai mare este esentiala pentru a avea un succes mai mare.

- Pe de alta parte, exista operatori postali specializati care isi folosesc competentele numai in anumite parti ale lantului valoric postal, de ex. pregatirea corespondentei o retea logistica pentru transportul pe distante mari sau o organizatie de livrare existenta. Modelul de afaceri este apoi extins in alte parti ale lantului valoric.

Figura 19 Modele de afaceri bazate pe anumite segmente ale lantului valoric



Sursa: Roland Berger

3.2. Evaluarea pozitiei pe piata a Postei Romane

Posta Romana a fost desemnata Furnizor de Serviciu Universal pentru serviciile postale din Romania. Astfel, compania are obligatia de a furniza serviciul postal universal in conformitate cu cerintele impuse de Autoritatea Nationala de Reglementare in Comunicatii, inclusiv colectarea, sortarea, transportul si distributia unor unitati de corespondenta din si catre zone unde aceasta activitate nu este profitabila.



Figura 20 Servicii universale, rezervate si competitive

Servicii universale		Servicii competitive	
Aria serviciilor rezervate	<ul style="list-style-type: none"> • Correspondenta interna si cu destinatie interna (pana la 50 g, de 2.5 ori tariful public) 	Aria serviciilor ner rezervate	<ul style="list-style-type: none"> • Trimiteri de corespondenta interna si interna-tionala de pana la 10 kg • Colet postale de pana la 20 kg, cu destinatie interna • Servicii trimiteri recomandate, interne si internationale • Servicii trimiteri cu valoare declarata, interne si internationale
Posta Romana	OBLIGATORIU	OBLIGATORIU	OPTIONAL
Competitorii	ACCES RESTRICTIIONAT	OPTIONAL	OPTIONAL

Oferta:

Note: 1) Colectare, sortare si distributie
2) Numai distribuite
Sursa: ANRC

Posta Romana este in acelasi timp protejata prin aria de servicii rezervate, pentru care competitorii trebuie sa solicite un pret de cel putin 2,5 ori tariful oficial al Postei Romane. Acest fapt ii creeaza Postei Romane o cota de piata teoretica de 100% pentru aria de servicii rezervate, adica unitati de corespondenta de pana la 50 de grame, pana la sfarsitul anului 2008. Chiar si in asemenea termeni protectionisti, concurenta este in crestere pentru unitati de corespondenta B2C precum facturile. In momentul de fata Posta Romana are o pozitie puternica pe aceasta piata, dar incepand cu anul 2009, cand arile de servicii rezervate vor fi deschise concurentei libere, fostul monopol de stat se afla in pericolul de a cunoaste o erodare a clientilor si a pietelor geografice cele mai profitabile. Un prim pas din acest proces se observa deja pe piata prin compania privata "Curiero" ce distribuie facturi pentru cateva companii de telecomunicatii mobile si de televiziune prin cablu intr-un numar limitat de orase.

Posta Romana nu are o prezenta semnificativa pe piata exploziva a corespondentei neadresate, care continua sa creasca pe fondul dezvoltarii marketingului direct din partea magazinelor si institutiilor de servicii financiare. Conform declaratiilor reprezentantilor Asociatiei Romane de Marketing Direct, Posta Romana nu este considerata un furnizor de calibru pentru publicitate din cauza problemelor legate de calitatea livrării unitatilor de corespondenta neadresata si nivelurilor relativ ridicate ale preturilor. Este foarte probabil ca din studiul autoritatii de reglementare aratand o cota pentru Posta Romana de 99% in piata corespondentei neadresate sa lipseasca date privind jucatorii cei mai mari in domeniul corespondentei neadresate. Cu toate acestea, cota de piata de 99% a Postei Romane in sectorul de marketing direct adresat este o consecinta logica a acoperirii retelei sale si a abilitatii de livrare a corespondentei de marketing adresate in intreaga tara. Totusi, aceasta pozitie ar putea fi pusa la incercare de catre companii care isi dezvoltă retele paralele de livrare postala in piata geografice selectate.



Piata romaneasca de curierat rapid a suferit o crestere semnificativa in ultimii ani, avand ca baza pana acum o piata interna dinamica si se asteapta sa se dezvolte in continuare la rate anuale de cel putin 30% in viitorul apropiat. Companiile lider in curierat expres precum Cargus si Fan Courier au avut crestere de 80% in 2005 in timp ce, se pare, volumul unitatilor livrate expres ale Postei Romane s-a injumatait in 2005 - conform informatiilor disponibile in camera de date. Daca Posta Romana a detinut in 2004 o cota de circa 19% in piata de curierat expres, luand in calcul atat piata interna cat si internationala, ne asteptam ca in 2005 cota sa de piata sa coboare sub 10%. Un nivel de competitie si mai puternic pe aceasta piata extrem de dinamica este asteptat datorita:

- Jucatori internationali puternici precum TNT, liderul serviciilor de posta rapida pe plan international, incep sa se concentreze asupra pietei interne aflate intr-o crestere puternica
- Jucatori interni precum Cargus isi intaresc pozitia generala si se deschid catre traficul transfrontalier prin intermediul asociatiilor in participatiune (joint venture)

Figura 21 Piata de servicii postale din Romania

Aria de servicii rezervate	Volum (2005, mil unitati)	Venturi (2005, mil EUR)	Crestere 2005/2004 (volum / venituri)	Cota de piata Posta Romana (2004)	Competitori	Tendinte / Observatii
Marketing direct	438	411	+50% / +15% / NA	100% (Prin definitie)	NA	• Deschiderea completa a pietei planificate pentru 2009
Curierat Rapid	300	8	+50% / +30%	Sub 5% (2004)	Jucatori mici ca - Hit Mail - Castgroup	• Posta Romana este perceputa ca neavand o orientare catre client
Servicii postale in afara arii rezervate*	-50	100	NA / +30%	-18% (2004)	TNT DHL Cargus Fan courier	• Crestere pasiva a pietei in 2005 • Volumul serviciilor Postei Romane injumatait
	NA	NA	NA	Peste 98%	Jucatori mici - Curiero	• Eroarea pariala a business-ului B2C datorata competitorilor care au prelat banii inrmas de factur

Note: 1) Estimare Roland Berger

2) Altele decat posta rapida si corespondenta publicitate

Surse: Posta Romana, AOCR, Analiza RBSC

Un segment extrem de dinamic pentru Posta Romana in ultimul timp a fost domeniul serviciilor financiare. Pe fondul restrucurarii si reorganizarii Romtelecom, Posta Romana a preluat cea mai mare parte din activitatea de incasare facturi a operatorului de telefonie. In mod asemanator, bancile incep sa reduca incasarile de facturi prin reteaua lor teritoriala intrucat le supraaglomereaza sucursalele si impiedica desfasurarea activitatilor bancare mai profitabile. Mai mult, raportul cost venituri mare si scaderea marjelor bancare determina majoritatea institutiilor financiare sa isi rationalizeze ratele de retail si sa experimenteze canale de distributie alternative. Se pare ca Posta Romana a profitat de aceste oportunitati si si-a pus in valoare reseaua de retail, acest fapt avand ca rezultat o crestere semnificativa a numarului partenerilor din domeniul serviciilor financiare: Raiffeisen Bank Romania, Citibank Romania, Finansbank Romania, ABN Amro Bank Romania si Porsche Bank Romania ca si Raiffeisen Banca pentru Locuinte, firma de leasing Porsche Leasing Romania, compania de asigurant Omniaisig si compania de credite de consum BRD Finance.



3.3. Strategia privind serviciile de baza

Finalizarea strategiei Postei Romane pentru serviciile de baza este primul obiectiv in procesul de restructurare dupa 3 luni de la inceperea proiectului. Vom folosi metodologia descrisa in Sectiunea 3.pentru a dezvolta o abordare strategica integrata pentru Posta Romana care sa asigure atat indeplinirea obligatiilor de servicii postale universale (servicii de baza) in modul cel mai eficient, cat si profitabilitatea crescanda in noile segmente de business (servicii conexe)

Cu privire la serviciile de baza, conform deciziilor ANRC 88 ENI/ 2004 si 153 ENI/ 2004 Posta Romana are obligatia sa furnizeze serviciu postal universal catre toate gospodariile din Romania, cu o anumita frecventa de ridicare a corespondentei si a livrarii si are chiar obiective pentru densitatea optima a punctelor de acces in retea.

Asfel, produsele de baza si acoperirea geografica sunt destul de bine definite. Potentialul de imbunatatire vine din optimizarea modelului operational care sa faciliteze indeplinirea serviciului postal universal dar si sa:

- Fidelizeze si atraga clienti noi
- Genereze profit prin eficientizare/ reducerea costurilor
- Pastreze pozitia de lider de piata

Asfel, vom integra constatările si recomandările noastre cu privire la modelul operational al Postei Romane - analizat in 5.5. Diagnostic Resurse Umane, Organizatie si Procese. In propunerea solutiilor pentru optimizarea proceselor vom tine seama de circumstantele specifice ale pietei din Romania cat si de practicile internationale.

Pe baza studiilor noastre in Europa occidentala in domeniul postal, stim ca cerintele pentru clienti rezidentiali si clienti corporativi sunt diferite, deci vom organiza recomandările noastre strategice abordand diferit cele doua categorii:

- Clienti corporativi: B2X
- Clienti rezidentiali: C2X

B2X, adica de la firme către alte firme si de la firme către clienti rezidentiali (B2B and B2C) reprezinta la nivel European aproximativ 85% din volumul de corespondenta, iar C2X (de la clienti rezidentiali) restul de 15%. C2X va ramane important, datorita obligatiilor de a furniza serviciu universal si pentru a genera venituri aditionale din exploatarea retelei. Cu aproximativ 85% din volumul de corespondenta generat de B2X, Posta Romana va trebui sa se concentreze pe cerintele clientilor corporativi in strategia sa.

Ca ipoteze preliminare, se contureaza urmatoarele optiuni in generarea de venituri suplimentare sau eficientizare pentru Posta Romana pe segmentul de servicii de baza.

1. Trimiteri de corespondenta interna si internationala
 - Corespondenta interna: potential de crestere in corespondenta de afaceri, implementarea unei abordari diferite pentru clienti corporativi (key account management - gestionarea relatiei cu clientii principali)
 - Posta internationala: Posta Romana are o pozitie atractiva pentru operatorii globali
2. Coletatie
 - Potential de crestere pe segmentul de posta rapida (vezi comentarii mai jos)
3. Retea postala
 - Cresterea veniturilor din activitati secundare: servicii financiare, vanzari de produse uzuale, servicii cu valoare adaugata
 - Rationalizarea retelei prin francizare, schimbarea formatului oficiilor postale, rationalizari ale unor oficii postale, optimizarea frecventei de colectare si livrare, si a logisticii

Reteaua postala a Postei Romane este fara indoiala una din cele mai importante avantaje cu mai mult de 7,000 de puncte de lucru in intreaga tara, dar doar o parte din aceasta retea extinsa este utilizata in momentul de fata la aproape intreg potentialul sau. De exemplu, doar 10% din oficiile postale care sunt informatizate si sunt conectate la reteaua VPN a Postei Romane pot oferi o gama completa de servicii complementare precum plata facturilor si alte servicii financiare.

Idellele noastre preliminare privind dezvoltarea si optimizarea retelei postale de distributie care pot fi folosite in paralel pe diferite tipuri de oficii postale:

- Activarea cresterii prin o mai buna utilizare a oficiilor postale cu potential de generare a unor venituri mai mari:
 - Distribuirea produselor de servicii financiare, adica asigurari, transfer de bani, plata facturilor
 - Vanzarea de produse de consum ce nu tin de domeniul postal in cateva oficii postale, spre exemplu in zonele rurale
- Consolidarea sau reducerea dimensiunilor si relocarea angajatilor unor oficii postale, pastrand conformitatea cu cerintele Serviciului Universal:
 - Folosirea mixta a tele-centrelor dezvoltate in zonele rurale pentru a se conforma la cerintele de serviciu universal de telecomunicatii
 - Externalizarea agentilor neprofitabile pentru Posta Romana prin franciza

Viziunea noastra asupra retelei postale va integra recomandările strategice dezvoltate pentru alte domenii. De exemplu, gestiunea clientilor principali ar putea fi imbunatatita



Pe baza informatiilor din piata, Posta Romana nu este perceputa ca fiind in aceeaasi liga cu furnizorii de servicii de curierat rapid deoarece serviciile sale de curierat rapid sunt complicate si inconstante. Pentru a rezolva aceste probleme si a fructifica potentialul de crestere al acestui segment, optiunile strategice ale Postei Romane sunt urmatoarele:

- Redefinirea portofoliului de produse de curierat rapid si a proceselor pentru a imbunatati orientarea fata de client
- Exploatarea sinergiilor cu activitatea de baza in acelasi timp cu optimizarea retelei logistice
- Parteneriat sau joint venture cu furnizori de servicii de curierat pentru a fructifica avantajele Postei Romane de a detine o retea extinsa dar necesita imbunatatirea perceptiei consumatorilor si potentialilor parteneri despre Posta si ar putea fi beneficia de know how

Toate optiunile pentru serviciile de baza si secundare vor fi evaluate individual si din perspectiva efectelor de sinergie din intregul lant valoric, aplicandu-se criteriul de evaluare consistente si transparente.

Strategia de parteneriate

Bazandu-ne pe experienta noastra in dezvoltarea parteneriatelor strategice pentru operatorii postali, credem cu tarie ca o strategie de parteneriat bine definita, care sa puna in valoare activele si capacitatile existente ale Postei Romane si care sa aduca de asemenea know-how si resurse externe, este esentiala pentru succesul restructurarii strategice si pentru reusita atragerii de capital prin privatizare de catre Posta Romana.

Ariile de parteneriat strategic vor fi identificate pe baza obiectivelor strategice cheie definite in fazele anterioare si pe baza evaluarii competentelor interne si focalizarii strategice a Postei Romane. Printre asemenea obiective strategice se pot afla:

- Consolidarea pozitiei Postei Romane in zone de crestere intensa care fusesera afectate recent sau al caror potential de crestere nu a fost inca atins (de ex. servicii expres si direct mail)
- Punerea in valoare a retelei Postei Romane prin parteneriate cu furnizori internationali de curierat expres
- Extinderea si consolidarea prezentei Postei Romane in zona serviciilor financiare

Avand ca baza conceptul strategic de restructurare dezvoltat pentru Posta Romana, zone cheie vor fi definite, in concordanta cu obiectivele strategice de ansamblu.

Printr-o segmentare corespunzatoare a retelei de retail pentru clientii persoane juridice cu volume mari- Posta Italiana are aproape 500 din cele 1,400 de oficii postale dedicate clientilor persoane juridice. Conceptele de retail "magazin-in-magazin" constand in ghisee postale in supermarketuri/magazine si alte zone populate vor fi de asemenea analizate si testate prin proiecte pilot.

3.4. Strategia privind servicii secundare

Directia strategica principala pentru servicii secundare atele decat de baza este (1) identificarea segmentelor de crestere, pe cont propriu sau in parteneriat cu alti furnizori si (2) fructificarea capacitatiilor existente: retea, logistica spre exemplu sinergiile intre posta rapida si serviciile postale standard. Metodologia noastra pentru identificarea, evaluarea si structurarea parteneriatelor e prezentata mai jos.

Pe baza informatiilor preliminare, se contureaza urmatoarele optiuni de dezvoltare pentru activitatile secundare:

1. Marketing Direct

- Potentialul de crestere corelat cu perspectivele solide de dezvoltare ale economiei romanesti
- Instrument pentru a genera volum cu costuri marginale mici

2. Posta Rapida

- Curierat rapid, o zona promitatoare pentru Posta Romana

- Sinergii operationale cu corespondenta standard (vezi detalii mai jos)

3. Servicii cu valoare adaugata

- Internalizarea activitatilor tipografice
- Externalizarea activitatilor de pregatire, printare documente de catre clientii corporativi

Observatiile noastre preliminare cu privire la posibilitatile de dezvoltare a Postei Romane pe servicii de curierat sunt prezentate mai jos:

Piata de curierat rapid si coletarie a cunoscut o crestere semnificativa si continua sa creasca cu peste 30% anual in viitorul apropiat in timp ce pozitia Postei Romane pe acest segment s-a deteriorat.

Aceasta etapa va fi urmata de o analiza temeinica a competentelor interne actuale ale Postei Romane; stabilirea competentelor vizate si realizarea analizei deficientelor. Pe baza analizei deficientelor, zonele vor fi clasificate pe baza nevoii si tipului de parteneriat in:

- Zone cu capabilitati interne- nu exista nevoia unui parteneriat intrucat exista competente si acestea pot fi sustinute sau dezvoltate la nivel intern
- Zone pentru parteneriat strategic - exista competente, dar infrastructura si know-how-ul unui alt participant ar intari pozitia Postei Romane
- Zone pentru Realizarea societatilor mixte cu participarea Postei Romane- in zone in care Posta Romane poate oferi numai competente si active partiale pentru dezvoltarea afacerii in continuare

Societatile mixte cu participarea minoritara a Postei Romane ar putea de asemenea fi folosite ca un prim pas pentru externalizarea unor activitati secundare, dupa cum sunt definite in conceptul strategic de restructurare (Sectiunea 6.1)

Valoarea adaugata de parteneriatele posibile in diverse segmente de la servicii curierat rapid la marketing direct si servicii financiare va fi evaluata pe baza atractivitatii de ansamblu si a pozitiei Postei Romane, generand un rezultat similar graficului de mai jos:

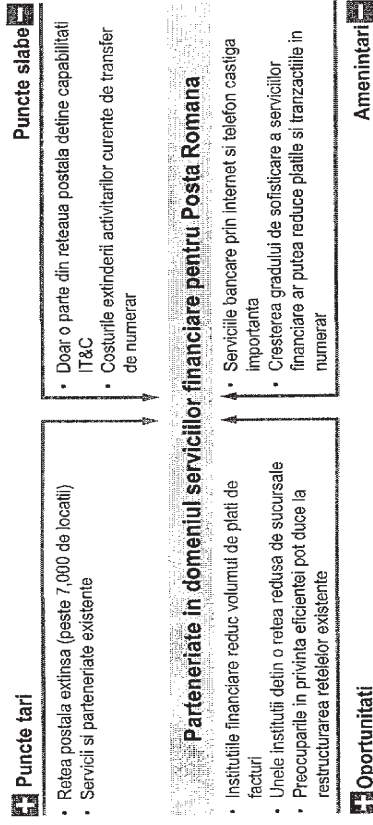
Figura 22 Analiza beneficiilor parteneriatelor pe segmente

	Piata relevantă	Atractivitate	Pozitia Postei Romane	Beneficiile parteneriatului	Comentarii
Curierat Rapid	Interna si internationala	++	0	++	• Acoperire internationala
Coletarie standard	Interna si internationala	++	+	++	• Activitatea actuala este depasita
Coletarie si corespondenta internationala	Interna si internationala	+	0	+	• Potential mai ales pe segmentul international
Marketing direct	Interna	++	+	++	• Competitie in crestere
Corespondenta interna	Interna	+	+	+	• Neperformant in domeniul corespondentei nediresate
Servicii financiare	Interna	++	0	++	• Valorificarea telecomenzelor pentru furnizarea serviciului universal
					• Cea mai semnificativa oportunitate de crestere in activitati secundare

In ceea ce priveste serviciile financiare, va fi realizata o analiza a parteneriatelor existente (precum Raiffeisen, Citibank si BRD Finance) pentru a evalua succesul fiecarui parteneriat in parte si masura in care acesta contribuie la profitabilitatea de ansamblu si la evolutia cresterii Postei Romane. Consultantul considera ca parteneriatele potrivite in domeniul serviciilor financiare, gestionate in mod corespunzator, pot contribui in mod semnificativ la o poveste de success si crestere a unei noi Poste Romane. Totusi o viziune strategica pentru dezvoltarea si gestionarea acestor parteneriate va fi intocmit pentru a asigura alinierea acestor initiative cu strategia generata a Postei Romane.

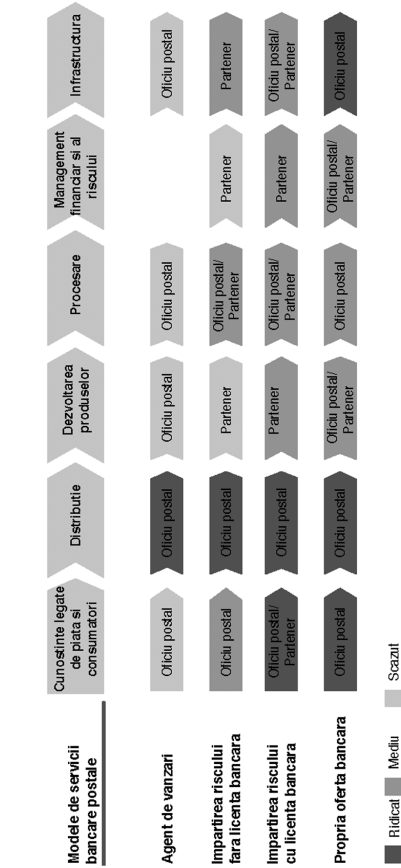
Pentru a dezvolta acest plan, consultantul va realiza mai intai o analiza SWOT a Postei Romane cu privire la parteneriatele din domeniul serviciilor financiare, asemanatoare cu exemplul de mai jos:

Figura 23 Analiza parteneriatelor in domeniul serviciilor financiare pentru Posta Romana



Consultantul va identifica modelul de afaceri cel mai potrivit pentru Posta Romana in furnizarea de servicii financiare – in general operatorii postali ce furnizeaza servicii financiare detin controlul asupra distributiei, atu-ul lor principal.

Figura 24 Gradul de implicare în furnizarea de servicii financiare prin rețeaua postală



Sursa: Roland Berger

Apoi, consultantul va face o analiză a instituțiilor financiare active pe piața din România și va pune în valoare cunoștințele noastre temeinice cu privire la principalii jucători pe piețele serviciilor financiare locale și la strategiile acestora pentru a selecta cei mai buni candidați pentru un parteneriat cu Posta Română.

Posibili parteneri vor fi de asemenea evaluați cu atenție pe fiecare segment în care potențialul parteneriatului este analizat și va fi întocmită o listă scurtă cu posibili parteneri

Figura 25 Analiza parteneriate

	Curierat rapid	Coletarie standard	Correspondența (internationala)	Servicii logistice	Comert electronic
Deutsche Post World Net	DHL	euro Express	Global Mail	Danzas/ Nedlloyd ASG	eVita, e-Post
La Poste	FedEx	DPD (G)		Géodis	Certinomis (ID only)
Royal Mail		General Parcel	Delta		Via Code (ID code)
TPG	TNT		Delta	TNT contract logistics	@TNT

□ Cooperare ■ Companie lider

Sursa: Rapoarte anuale, Roland Berger

Evaluarea finală va fi întocmită pe baza unui sistem de notare structurat care are în vedere:

- Sinergiile la nivel strategic
 - Poziția strategică a partenerului (partenerilor) și complementaritatea în ceea ce privește baza de clienți, acoperirea geografică și sistemele
 - Compatibilitatea strategică în privința accesului la piețele regionale și internaționale
 - Dorința de cooperare, de transferare a know-how-ului și a nivelului de control asupra sistemului
- Sinergiile la nivel operational și tactic
 - Posibilități de creșterea vânzărilor pe clienți și creșterea numărului de servicii pe clienți
 - Sinergii de costuri prin fluxuri logistice, servicii comune
 - Dezvoltarea produselor și sistemelor de logistică
 - Sinergii negative precum costuri de reorganizare, scăderea cotei de piață etc.
- Cadru cultural, politic și legal
 - Aprobarea posibilei concentrări a pieței de către autoritatea în materie de concurență
 - Potrivirea din punct de vedere al culturii cu partenerii internaționali
 - Mediul politic (apropierea de țara parteneră, privatizare/proprietate de stat)
 - Potențialul creării și consolidării competențelor Postei Române

4. Analiza juridica si de reglementare

Analiza mediului legislativ si de reglementare pentru piata serviciilor postale in Romania in general si pentru Posta Romana in particular este un element esential al strategiei de restructurare. Vom identifica riscurile pentru obiectivul programului de restructurare si privatizari si vom oferi recomandari pentru amendamente unde se va dovedi necesar.

Sarcina va fi indeplinita de consultantul juridic, Musat & Asociatii, care are o experienta vasta in ceea ce priveste cadrul legislativ si de reglementare din Romania in urma multor tranzactii de fuziuni si achizitii, restructurari si privatizari mai ales si de catre Roland Berger, prin cunosintele sale privind cadrul de reglementare european in domeniul postal. In baza acestei experiente, echipa noastra va putea combina intelegerea cadrului legislativ si de reglementare din Romania cu cunoasterea cadrului de reglementare la nivel regional si european si impactul acestora asupra tranzactiei intentionate.

Aceasta analiza nu va include doar o revizuire la nivel "macro" a legislatiei corespunzatoare domeniului in care functioneaza Societatea (adica servicii postale sau, in sens mai general, servicii de comunicatii), si a legislatiei din domeniul privatizarii, dar si o analiza menita a asigura ca structura de reorganizare propusa poate fi implementata si functiona conform intentiei partilor.

Musat & Asociatii are experienta semnificativa in tranzactii similare in calitate de manager de proiect (Team Leader Legal), coordonand aspectele juridice pentru privatizari cum ar fi Moldtelecom, Banca Agricola, Banc Post, Alro Slatina, Tarom, Electrica Banat si Electrica Dobrogea, Banca Comerciala Romana, CEC, Petrom, Electrica Muntenia Sud etc. Alte tranzactii similare importante includ procesele de restructurare a societatiilor cu capital de stat Termoelectrica SA si Petrotrans SA.

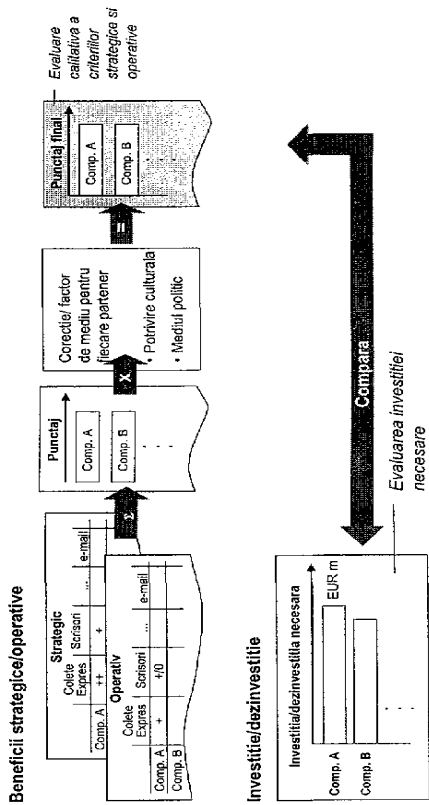
Activitatea realizata de echipa de avocati va include urmatoarele:

- Revizuirea legislatiei primare si secundare aplicabila Societatii, atat in Romania cat si in UE, (inclusiv Licente, Concesiuni, Autorizatii);
- Participarea la toate discutiile cu autoritatile de reglementare, institutiile financiare internationale si cu alte organisme din domeniul de activitate al Societatii, si, in general, parcurgerea tuturor etapelor necesare pentru finalizarea cu succes a reorganizarii in vederea privatizarii Societatii

Ca parte a studiului cadrului de reglementare, Musat & Asociatii va analiza de asemenea, pe langa cadrul legislativ in domeniul serviciilor postale, existent si propus, legislatia romana relevanta in domeniile dreptului concurentei, pietelor de capital, mediului si muncii.

Sectorul serviciilor postale este reglementat de legislatie primara – legi, ordonante si hotarari ale Guvernului – si de legislatia secundara – ordine emise de Ministerul

Figura 26 Evaluarea optiunilor de cooperare



Raportare/ Obiective: In dezvoltarea optiunilor strategice pentru servicii de baza si secundare, consultantul va avea in vedere interdependentele si sinergiile ce pot fi obtinute (retea, structura de personal) si va dezvolta un concept integrat. In cadrul acestui moduli, consultantul va dezvolta o strategie cuprinzatoare de parteneriat ca un pilon cheie si o continuare coerenta a strategiei de ansamblu a Postei Romane. Raportul de Sarcina 1 – Strategia servicii de baza si Raportul de Sarcina 3- Strategia Servicii Secundare vor fi finalizate dupa 3 luni de la inceperea proiectului pentru aprobarea de catre Comitetul de Conducere.



Pe langa acestea exista mai multe legi aplicabile cu caracter general, *inter alia*: **Legea Societatilor nr.31/1990**, republicata, cu modificari ulterioare, **Legea nr.219/1998** privind regimul concesiunilor, cu modificarile ulterioare, **Hotararea Guvernului Nr.216/1999** pentru aprobarea normelor metodologice cadru de aplicare a Legii Nr.219/1998 privind regimul concesiunilor, **Legea nr.213/1998** privind proprietatea publica si regimul juridic al acesteia, modificata, **Ordonanta de Urgenta a Guvernului nr.88/1997** privind privatizarea societatiilor comerciale, aprobata prin Legea nr.44/1998 si modificata ulterior, **Legea nr.137/2002** privind unele masuri pentru accelerarea privatizarii, modificata, **Hotararea Guvernului nr.577/2002** privind aprobarea Normelor Metodologice pentru implementarea Ordonantei de Urgenta a Guvernului nr.88/1997 privind privatizarea societatiilor comerciale, modificata, si a Legii nr.137/2002 privind unele masuri pentru accelerarea procesului de privatizare.

Cadru legislativ European si liberalizare

Pe langa analiza legislatiei romanesti, consultantul va evalua impactul legislatiei europene relevante, incluzand urmatoarele: **Directiva 97/67/EC** a Parlamentului European si a Consiliului privind reguli comune pentru dezvoltarea pietei interne de servicii postale comunitare precum si pentru imbunatatirea calitatii serviciilor oferite, **Directiva 2002/39/EC** a Parlamentului si Consiliului European ce amendeaza **Directiva 97/67/EC** cu privire la o mai mare deschidere catre competitie a serviciilor postale comunitare.

Guvernul Romaniei are de sincronizat doua obiective: adaptarea politicii de liberalizare a Uniunii Europene si transformarea Postei Romane intr-un partener atractiv pentru un investitor international. Dupa cum stim din evolutia in Europa de Vest, desi aceste doua obiective se sustin reciproc in multe privinte, exista si arii de conflict. Din punctul nostru de vedere, este crucial pentru transformarea reusita a operatorului national fost monopol de stat sa i se dea posibilitatea de a deveni apt pentru un mediu concurential inainte de liberalizarea completa a pietei. Aceasta a fost situatia, de exemplu, in Germania si Olanda.

Liberalizarea pietelor postale nu merge automat mana in mana cu privatizarea fostului monopol de stat. Desi directiva europeana mentioneaza necesitatea modernizarii si restructurarii furnizorilor de servicii universale, nu impune nici o anume forma juridica de organizare, nici existenta proprietatii private. Obiectivul acestei directive este "liberalizarea treptata, controlata a pietei postale". Toate tarile europene au initiat procese pentru a transforma si privatiza fostele monopoluri de stat pentru a indeplini cerintele unor medii de piata concurentiale.

Desi este general acceptat faptul ca liberalizarea si privatizarea ar trebui sa mearga mana in mana, echilibrul dintre cele doua dimensiuni difera intre tarile europene.



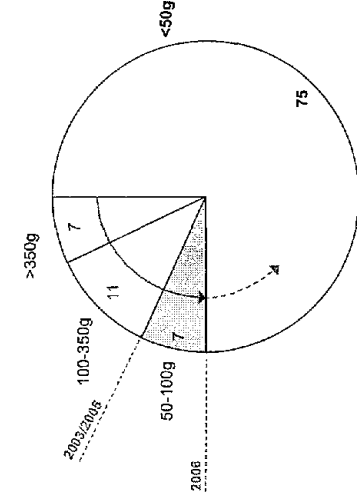
Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei ("MCTI") si regulamente emise de Autoritatea Nationala de Reglementare in Comunicatii ("ANRC").

O lista a principalelor legi si regulamente care reglementeaza serviciile postale include:

- Ordonanta de Urgenta a Guvernului nr.79/2002 privind Cadrul General de Reglementare a Comunicatiilor aprobata prin Legea nr.591/2002, modificata ulterior,
- Ordonanta Guvernului nr. 31/2002 privind Serviciile Postale, aprobata cu modificari si completari prin Legea 642/2002, modificata ulterior,
- Legea nr. 239/2005 privind modificarea si completarea unor acte normative din domeniul comunicatiilor,
- Hotararea Guvernului nr.880/2002 privind aprobarea Regulamentului de organizare si functionare a ANRC, precum si a unor masuri pentru desfasurarea activitatii acestuia,
- Hotararea Guvernului nr. 371/1998 privind infiintarea Companiei Naționale "Poșta Română" - S.A. prin reorganizarea Regiei Autonome "Poșta Română", modificata ulterior prin Hotararea Guvernului nr. 42/2004 privind infiintarea Societații Comerciale "ROMFILATELIA" - S.A., ca filială a Companiei Naționale "Poșta Română" - S.A.,
- Hotararea Guvernului nr. 728/2005 privind unele masuri pentru declansarea procesului de privatizare a "Compania Nationala Posta Romana SA",
- Ordinul MCTI nr. 225/2003 pentru aprobarea Documentului de politica si strategii privind implementarea serviciului universal in sectorul serviciilor postale,
- Ordinul MCTI nr. 118/2004 privind desemnarea unor persoane juridice de drept privat responsabile cu indeplinirea obligatiilor care decurg din ratificarea de către România a Convenției Uniunii Poștale Universale, a Aranjamentului serviciilor de plată ale poștei și a regulamentelor lor de aplicare,
- Decizia ANRC nr. 18/EN/2003 privind procedura de autorizare a furnizorilor de servicii postale,
- Decizia ANRC nr. 1351/EN/2003 privind conditiile si procedura de autorizare a furnizorilor de serviciu universal in sectorul serviciilor postale,
- Decizia ANRC no.88/EN/2004 privind desemnarea furnizorului de serviciu universal in sectorul serviciilor postale, modificata prin Decizia ANRC nr. 153/ EN/2004.
- O serie de alte obligatii rezulta din conventiile internationale in materie semnate de Romania, incluzand Convenția poștală universală și protocolul său final, Al VII-lea Protocol adițional la Constituția Uniunii Poștale Universale, Regulamentul general al Uniunii Poștale Universale; Regulamentul interior al congreselor; Aranjamentul privind serviciile de plată ale poștei (Acte ratificate de Romania prin Legea 24/2006).



Figura 28 Structura volumului de corespondenta a operatorilor de serviciu universal dupa greutate (UE25)



In al doilea rand, cadrul individual si modalitatea in care este realizata liberalizarea intr-o lara anume determina cat de usor poate fi piata deschisa concurentei. Exista oel putin trei factori importanti care determina eficacitatea liberalizarii pietei:

• **Compatibilitatea strategica a masurilor de reglementare**

Reducerea limitei de greutate nu duce in mod automat la o crestere a concurentei atunci cand operatorii privati nu pot oferi acelasi serviciu. Marea Britanie este un bun exemplu: desi a deschis piata pentru un volum al traficului postal standard procesat de peste 4000 de unitati in 2003, concurenta nu a crescut inca. Aceasta piata deschisa s-a adresat mai mult segmentului de top 500 cu un volum mare B2C, impulsionat in principal de serviciile integrate oferite de Royal Mail. Asa ca acoperirea nationala este importanta in special pentru servicii B2C, iar concurentii mici privati nou-intrati pe piata nu pot oferi aceasta acoperire.

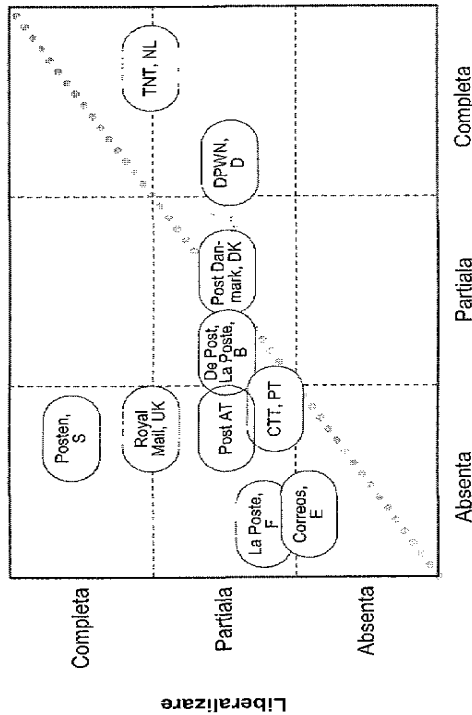
• **Reglementarea acordarii de licente**

Usurinta cu care pot fi obtinute licentele are o influenta majora asupra numarului de concurenti pe piata. La momentul de fata sunt inca mai putin de 20 de licente in Marea Britanie, in timp ce Germania numara mai mult de 1000. Din cauza acestui fapt si a nepotrivirii strategice a practicii liberalizarii in Marea Britanie, competitorii in Germania detin un procent de 18% din piata liberalizata. Competitorii in Marea Britanie, pe de alta parte, reprezinta numai 1%. Aceasta este situatia cu toate ca doar circa 20% din piata postala este in afara sferei serviciilor rezervate in Germania, in comparatie cu 40% pentru Marea Britanie.

• **Reglementarea cooperarii intre jucatorii pe piata**

Accesul la resurse si retele este decisiv pentru dezvoltarea concurentei intr-o piata. Exista restrictii multiple in sectorul postal, care vor fi dificil de abrogat. In multe tari, postasii detin chei pentru usile din fata si cutiile postale ale complexelor rezidentiale

Figura 27 Stadiul liberalizarii si privatizarii operatorilor postali



Note: Cuantificata ca procent de participatie a statului

Sursa: Comisia Europeana, rapoarte anuale, Roland Berger

Din moment ce organismele nationale determina viteza si spectrul liberalizarii, nu se poate crea o imagine uniforma a sectorului postal european. Statutul competitiei reale in tarile membre variază semnificativ din cauza unor factori precum metode de liberalizare, posibilitatea obtinerii unei licente si caracteristicile pietei.

Pana acum, 21 din 25 de state membre au transpus directiva din 2002 in legislatie nationala. Aceasta inseamna ca sunt de acord cu criteriile formale privind limita de 100g si de 3 ori tariful public corespunzător unei trimiteri de corespondență din prima treaptă de greutate a celei mai rapide categorii standard din oferta de servicii postale rezervate. Totusi, impactul asupra cotelor de piata ale operatorilor nationali foste monopoluri a ramas minor. Noi consideram ca a doua faza a liberalizarii inceputa anul acesta - limita de greutate coborata la 50 g - nu va avea un impact semnificativ nici asupra segmentului de piata liberalizat, nici asupra intensitatii concurentei. Exista doua motive principale pentru aceasta:

In primul rand, coborarea limitelor de greutate si de pret in cadrul serviciilor rezervate de catre directiva postala nu a deschis inca segmente importante din piata catre competitori. Pasul facut prin liberalizarea pietei de la 100g la 50g in 2006 are o amploare de aproximativ 7%, pe cand majoritatea de 75% ramane in sfera serviciilor rezervate (<50g).



din arile urbane. Competitorilor le lipseste acest acces pentru livrare. TVA-ul este de asemenea o zona care ii poate impiedica pe noii intrati pe piata, de exemplu obtinerea clientilor in sectorul financiar, daca acesti clienti nu isi pot deduce TVA-ul.

Aceste criterii latente determina cu adevarat nivelul liberalizarii in tarile membre. Astfel, ritmul si spectrul deschiderii pietei pot fi conduse de reglementatorul national, de asemenea in cadrul politicii de liberalizare al Uniunii Europene.

Din acest motiv, integrarea aspectelor de reglementare in conceptia de restructurare a Postei Romane reprezinta o masura consecventa din partea MCTI. Suntem foarte bine pregatiti pentru a trimite propuneri de schimbare a cadrului de reglementare din Romania, care sa fie in concordanta cu obiectivul de a indeplini cerintele politicii Uniunii Europene si in acelasi timp de a crea un mediu favorabil pentru o Posta Romana privatizata. In acest context dorim sa subliniam ca Hauke Moje, Partener al companiei noastre si manager de proiect desemnat responsabil cu proiectul de restructurare a Postei Romane, este consultant al autoritatii britanice de reglementare Postcomm inca din anul 2003. Pentru aspectele legale integram rezultatele subcontractorului nostru Musat&Asociatii, o firma de avocatura de renume din Romania.

Vom evalua situatia specifica in Romania in contextul Postei Romane de azi si al optiunilor ei strategice si vom oferi recomandari pentru amendamentele necesare impreuna cu o strategie completa de restructurare.

Raportare/ Obiective: Concluziile analizei cadrului juridic si de reglementare vor fi incluse in Raportul de Sarcina deus dupa 3 luni de la inceperea proiectului, care va identifica obstacolele care pot impiedica restructurarea Societatii in vederea privatizarii; va include propuneri de modificare a legislatiei romane pentru alinierea acesteia cu directivele UE in domeniu ca si pentru prevenirea / eliminarea oricaror obstacole legale care pot influenta restructurarea in vederea privatizarii Societatii.

5. Analiza diagnostic

Etapă de analiza diagnostic este esentiala pentru abordarea propusa de noi pentru transformarea Postei Romane si va cuprinde diferite arii functionale: tehnic, financiar, comercial, legislativ/juridic, resurse umane, flux de informatii la nivelul managementului, mediu. Scopul acestei faze, care va dura aproximativ 5.5 luni, este acela de a identifica in timpul cel mai scurt problemele si provocarile cele mai relevante din fiecare domeniu functional pentru ca apoi sa facem recomandari necesare.

Aceste constatari ne vor permite realizarea unei evaluari cuprinzatoare a situatiei actuale a Postei Romane, care este critica pentru dezvoltarea strategiei atat pentru activitatile de baza cat si pentru cele secundare, care sa mearga in paralel.

Modulele diferite ale procesului de analiza diagnostic vor fi derulate in paralel cu implicarea expertilor relevanti pe fiecare domeniu: experti in management financiar de la Mazars, experti juridici de la Musat & Asociatii, si implicarea echipei de baza a Roland Berger in colaborare cu echipa desemnata din partea Postei Romane. Aceasta etapa se va baza in principal pe colectarea datelor si realizarea interviurilor in cadrul departamentelor relevante si cu echipa de management a Postei Romane.

5.1. Audit tehnic

In acest modul, echipa va evalua infrastructura tehnica a oficiilor postale, centrelor de sortare si a sediilor centrale si a altor unitati strategice precum Fabrica de Timbre, Directia de Posta Rapida, Casa de Expeditii sau Directia de Servicii Financiare si va realiza o analiza comparativa a acestor capabilitati cu cele ale operatorilor postali competitori atat la nivel intern cat si international. Echipa va colabora indeaproape cu Departamentul Tehnologia Informatiilor si Comunicatiilor, Departamentul de Investitii in cadrul Diviziei de Planificare Strategica si cu Departamentul Tehnic Servicii Transport din cadrul Directiei Administrative precum si Departamentul de Programe de Optimizare din cadrul Directiei Operationale.

Infrastructura de IT&C este esentiala pentru dezvoltarea in continuare a serviciilor financiare si a altor servicii cu valoare adaugata. In momentul de fata, in ciuda investitiei recente canalizate catre informatizarea oficiilor postale, mai putin de 10% din oficiile postale dispun de VPN (Retea Privata Virtuala) fiind astfel capabile sa ofere plata facturilor si alte servicii financiare. Asadar, investitia in infrastructura IT&C ar putea fi critica pentru strategia de activitati secundare in cazul in care Posta Romana va trebui sa dezvolte servicii adaugate precum gestiunea documentelor/ externalizarea pregatirii corespondentei pentru clientii corporativi.

In ceea ce priveste tehnologia informatiilor si comunicatiilor, vom analiza urmatoarele:

- Hardware: Calculatoare, calculatoare portabile, servere, imprimante



- Software: aplicatii software, sisteme IT pentru diferite servicii postale (plata facturilor); solutii ERP- software pentru gestiunea intreprinderii
- Telecomunicatii: linii telefonice, transmisii de date, conexiune la internet, VPN

In ceea ce priveste software-ul, pe baza informatiilor disponibile in camera de date, se pare ca majoritatea aplicatiilor au fost dezvoltate intern. Astfel, este important sa se evalueze gradul de integrare a diferitelor aplicatii (duplicarea introducerii datelor), gradul de implicare a factorului uman si scalabilitatea (potentialul de extindere) a unui asemenea software.

Pe baza experientei noastre cu alti operatori postali, putem sa evaluam daca aplicatiile existente ar trebui mentinute/dezvoltate in continuare-sau daca ar trebui implementata o solutie ERP integrata.

Pe langa infrastructura informationala, vom evalua de asemenea si flota Postei Romane, un activ esential pentru orice operator, precum si investitiile planificate. Mai mult, pe baza sistemului de distributie ales (frecventa de colectare, livrare), echipa de consultanti va estima investitiile/dezinvestitiile legate de flota.

Evaluarea flotei :

- Structura flotei in functie de tip, vechime si folosirea capacitatii, gradului de standardizare
- Vehicule in regim de leasing/ proprii
- Intretinere & service
- Capacitate de planificare a traseelor (software, manual)

Dupa cum se explica pe larg in "3. Analiza Strategica", pe langa inovatiile in comunicatii electronice si tehnologia informatiei, **automatizarea si controlul proceselor** poate de asemenea sa conduca la cresteri ale eficientei operationale. Astfel, trebuie sa evaluam gradul de automatizare a proceselor, in special in sortarea pentru corespondenta interna, internationala si curierat rapid (volumul corespondentei ce poate fi procesata automatizat in functie de segment, tehnologia disponibila, masini subutilizate). De exemplu, implementarea unui sistem de urmarire electronica (Track & Trace) este necesara pentru a putea concura in segmentul de servicii de curierat rapid. Posta Romana a implementat acest sistem pentru coletele internationale, EMS, scrisori internationale inregistrate, scrisori interne si internationale cu confirmare de primire, Ultrapost, Prioripost. Vom evalua calitatea acestui serviciu si daca sunt necesare schimbări in infrastructura pentru a continua extinderea acestui serviciu catre alte produse.

Auditul tehnic ar trebui sa identifice, printre altele, activele neutilizate. Dimensionarea investitiilor va fi facuta in paralel cu faza de elaborare a strategiei astfel incat capabilitatile tehnice vor fi alese sa sprijine strategia propusa fie prin eficientizarea proceselor existente (de exemplu instrumente de planificare automata a traseelor, automatizarea sortarii), fie prin introducerea de noi capacitati. De exemplu, daca strategia propune intrarea in domeniul serviciilor de facturare sau cresterea



marketingului direct, atunci este necesara o tehnologie mai avansata (solutii de gestiune a datelor si a adreelor) in sprijinul acestei strategii. Planul de investitii ce va rezulta in urma auditului tehnic va fi incorporat in planul de afaceri 2005-2010 dupa cum este descris in 8.2.

Raportare/Obiective: Rezultatele acestei sub-sarcini vor fi evidentiate sub forma unui raport de sub-sarcina Audit Tehnic.

5.2. Analiza comerciala

In aceasta etapa preliminară, obiectivul consultantului este sa atinga o intelegere cat mai buna a modelului de afaceri al Postei Romane, o evaluare la nivel inalt pentru a stabili gradul de utilizare a retelei postale, incluzand veniturile si profitabilitatea: (i) pe activitate: serviciu universal, curierat rapid, servicii financiare, distribuirea alocațiilor si pensilor si (ii) pe regiune. Analiza va fi fundamentata pe baza de date existenta a Postei Romane si pe existenta unui sistem de contabilitate de gestiune pentru alocarea costurilor pe activitati.

Echipa de consultanti, impreuna cu echipa omoloaga a CNPR va segmenta si analiza datele pe segmentele de afaceri:

- Impartirea veniturilor pe segmente: serviciu universal, curierat rapid, servicii financiare, bunuri uzuale
- Profitabilitate pe activitate
- Analiza ABC a clientilor

Mai mult, analiza va aborda de asemenea organizarea si eficacitatea departamentelor de marketing si vanzari, cu accentul pe procesul de vanzare catre clienti corporativi, care reprezinta un procent mare din segmentul corespondenta si din serviciile cu valoare adaugata. Gestiunea relatiilor cu clientii principali este un factor important de crestere a eficacitatii vanzarilor pentru segmentul corporativ si vom verifica in ce masura Posta Romana a implementat un asemenea sistem.

In timp ce in segmentul serviciilor universale pozitia Postei Romane ramane in linii mari protejata , cresterea este foarte probabila sa fie generata de servicii secundare: publicitate directa, curierat expres, servicii financiare. Vom evalua preliminar tendintele pietei pe aceste segmente in Romania, ratele de crestere preconizate precum si pozitionarea Postei Romane si capacitatile interne ale acesteia de a creste pe aceste segmente. Rezultatul acestei sarcini va pune bazele analizei strategice si a elaborarii optiunilor strategice pentru activitatile de baza si secundare (Sectiunea 3).

In afara de asta, avand in vedere faptul ca dezvoltarile tehnologice reprezinta un factor de schimbare a modelului de afaceri al operatorilor postali, vom lua in calcul si aceste evolutii atat la nivel intern cat si international, asa cum sunt ele descrise in 3.1 "Analiza tendintelor, pietelor si a modelelor de afaceri" cum ar fi:



- Centralizarea registrelor pe întreaga companie în format electronic, pe categorii de active imobilizate:
 - Imobilizări necorporale:
 - Licențe, concesiuni, drepturi,
 - Software cu utilizare generală/administrativă,
 - Software cu utilizare specifică/tehnică;
 - imobilizări corporale:
 - Terenuri,
 - Construcții și amenajări,
 - Echipament tehnic,
 - Sisteme informaționale,
 - Vehicule,
 - Echipament de birou,
 - Mobilier,
 - Alte active corporale;
 - Investigatii specifice, incluzând vizite pe teren dacă este necesar pentru informații suplimentare în privința terenurilor și construcțiilor: locație, destinație, titluri de proprietate;
- Incadrarea activelor imobilizate centralizate după activitatea operațională:
 - Servicii postale,
 - Servicii financiare,
 - Servicii bancare,
 - Servicii de curierat,
 - Servicii de marketing direct și publicitate,
 - Alte servicii;
- Identificare, pe baza de contract, a activelor achiziționate prin contracte de leasing;
- Identificare, pe baza de contract, a activelor închiriate prin contracte de leasing operațional sau de închiriere simplă;
- Analiza utilizării pentru fiecare categorie de active imobilizate și pentru fiecare activitate operațională:
 - Existența unei pieți,
 - Analiza comparativă utilizare / vânzare / vânzare și închiriere,
 - Abordare prin cost de înlocuire,
 - Determinarea metodei de evaluare la valoare justă pentru fiecare categorie de active imobilizate,
 - Evaluarea fiecărui activ imobilizat, în conformitate cu standardele contabile românești și internaționale;
- Revizia corelării cu informația contabilă globală:
 - Revizia investițiilor majore în ultimii ani,
 - Corelarea cu mișcările de imobilizări în curs;
- Alcatuirea registrului activelor pentru activele imobilizate, indicând activele grupate pe tip și funcție (cu detalii privind metodologia de grupare), precum și valoarea justă a grupului și a activelor per total, plus recomandări în vederea îmbunătățirii poziției financiare și rentabilității investițiilor.

- Substituirea corespondenței prin poșta cu comunicațiile electronice cu influența directă asupra volumului
- Soluții de gestiune a datelor și adresele ca platforma de marketing direct

Raportare/Obiective intermediare: Rezultatele acestei sub-sarcini vor fi prezentate în raportul de sub-sarcina- 4b "Analiza Comercială"

5.3. Analiza financiară

Consultantul va realiza o analiză cuprinzătoare a situației financiare a Companiei și va alcatui registrul activelor/evaluare, registrul datorilor și disponibilităților financiare, registrul creanțelor și al celorlalte active curente, situațiile financiare conform RAS/IFRS.

În conformitate cu termenii de referință, în baza experienței noastre profesionale, vor fi parcurse următoarele etape:

Etapa 1: Înțelegerea operațiunilor desfășurate de Compania Posta Română și înțelegerea indicatorilor financiari:

Acest lucru va fi realizat prin:

- Înțelegerea organizației în ansamblu și a principalelor sale proceduri operaționale,
- Analiza evoluției afacerilor și revizia analitică a contului de profit și pierdere și a bilanțului,
- Interviu cu conducerea generală și cu managerii financiari despre principiile și metodele contabile folosite, subliniind eventualele modificări semnificative în ultimii ani și impactul lor asupra situațiilor financiare,
- Interviu despre informația în afara bilanțului și despre litigiile deschise și potențiale.

Etapa 2: Registrul Activelor:

Această etapă va include:

- Colecția datelor pe suport electronic din registrele de imobilizări (corporale și necorporale)ținute de fiecare locație/sub-unitate din Companie, pentru următoarele informații:
 - Număr de inventar,
 - Descrierea activului,
 - Categorie de activ imobilizat după codurile de clasificare românească,
 - Data achiziției,
 - Valoare de intrare a activului: valoare după reevaluare sau valoare de achiziție, după caz,
 - Data de început de amortizare,
 - Durata de amortizare,
 - Valoare reziduală la sfârșitul perioadei de amortizare, dacă este cazul;

• **Etapa 3: Registrul Datorilor si altor disponibilitati financiare**

- Aceasta etapa va include:
- Analiza situatiei financiare a Companiei, incluzand:
 - Revizia pozitiei datorilor financiare si a activelor financiare la sfarsitul anului pe perioada 2003-2005 (plus extensie la 2006 daca este cazul),
 - Revizia indicatorilor de fond de rulment pentru aceasta perioada: soldul creantelor in zile de vanzari, soldul datorilor comerciale in zile de cumparari, soldul stocurilor in zile de consum,
 - Revizia indicatorilor de structura financiara pentru aceasta perioada: grad de indatorare, grad de solvabilitate, grad de solvabilitate imediata,
 - Investigatii despre angajamente in afara bilanțului cu furnizori si cu alti creditori,
 - Corelarea angajamentelor in afara bilanțului cu analiza efectuala la Etapa 2 pentru activele utilizate fara a fi detinute de Companie;
 - Centralizarea contractelor de finantare:
 - Valoare,
 - Parti contractante,
 - Termen lung/scurt,
 - Moneda,
 - Dobanda aplicabila,
 - Garantii,
 - Penalitati pentru incetare anticipata,
 - Alte clauze,
 - Centralizare a ratelor scadente planificate pentru perioada urmatoare, pe termeni;
 - Centralizarea contractelor comerciale incorporand un element de finantare:
 - Valoare,
 - Parti contractante,
 - Termen lung/scurt,
 - Moneda,
 - Cost suplimentar datorat elementului de finantare inclus in preturile comerciale,
 - Garantii,
 - Penalitati pentru incetare anticipata,
 - Alte clauze;
 - Centralizarea resurselor financiare:
 - Pozitia numerarului in casa pe locatie,
 - Corelarea pozitiei numerarului in casa cu nevoile imediate pentru plati in numerar, identificarea cazurilor de numerar in exces/de insuficienta a numerarului,
 - Conturi curente la banca si depozite bancare pe locatie,
 - Identificarea conturilor bancare nefolosite si a costurilor asociate,
 - Pozitia celorlalte elemente echivalente cu numerar pe locatie,
 - Revizia situatiei de fluxuri de numerar;

• Alte elemente:

- Revizia relatiilor cu furnizorii: vechime, politica de credit, termen de plata, nivel contractual al penalitatilor (facturate sau nu de furnizori),
 - Revizia statusului pentru litigii cu furnizori si creditori,
 - Alte datorii: revizia dupa natura si termeni scadente;
- Analiza privind corelarea intre generare de resurse si obligatii de plata, analiza riscului valutar;
- Registrul datorilor va include si potentiale ajustari in legatura cu concluziile obtinute in urma analizei diagnostic Legal si analizei diagnostic Resurse Umane;
- Alcatuirea Registrului datorilor si altor disponibilitati financiare, indicand datorile grupate pe categorii, parti contractante, scadente, precum si resurse banesti dupa natura si pozitia de disponibilitate/insuficienta; plus recomandari in vederea imbunatatirii situatiei financiare a Companiei, soluti de corelare a fluxurilor de frezorente si de acoperire a riscului valutar.

Etapa 4: Registrul creantelor si al celorlalte active curente

Aceasta etapa va include:

- Revizia activelor curente - creante comerciale / stocuri / alte active:
 - Analiza relatiilor cu clienti principali / grupuri statistice,
 - Revizia vechimii soldurilor cu clienti, politicii de credit, soldurilor exprimate in zile, clientilor incerti,
 - Revizia statusului pentru litigii cu clienti,
 - Analiza componentei pe categorii de stocuri,
 - Revizia stocurilor obsolete/cu rotatie lenta,
 - Investigatie despre stocuri aflate la terti (incluse in bilant) si stocuri primite de la terti (in afara bilanțului), si despre procedura de monitorizare a lor,
 - Alte active: revizii dupa natura, vechime si grad de recuperare;
- Alcatuirea Registrului creantelor si celorlalte active curente, indicand creantele grupate dupa vechime si celelalte active dupa natura, cu valoarea totala pentru fiecare categorie.

Etapa 5: Situati financiare, analiza financiara si management financiar

Aceasta etapa va include:

- Revizia conturilor de venituri si cheltuieli din balanta de verificare:
 - Verificarea coerentei interne a balantei de verificare, a miscarilor din perioada, a soldurilor de inchidere,
 - Investigatii privind tranzactiile cu posibile parti afiliate;
 - Revizuirea metodelor de contabilitate pentru vanzari in vederea asigurarii ca facturile de vanzare si notele de credit sunt corect inregistrate si ca principiul separarii exercitiului a fost aplicat corect.
- Costul vanzarilor – Revizuirea diferitelor componente ale costului vanzarilor in perioada respectiva in vederea asigurarii ca acesta a fost corect declarat si ca marja bruta este rezonabila. De asemenea, vom revizui consistenta inregistrarilor ce tin de detalierea cheltuielilor

- Alte venituri si cheltuieli – Revizuirea altor surse de venituri si cheltuieli in vederea stabilirii naturii lor repetitive sau nerepetitive, corectitudinea tratamentului contabil si identificarea elementelor neobisnuite semnificative
- Bilantul Contabil:
 - Revizia extraselor de cont bancare si obtinerea asigurarii ca toate diferentele reconciliate sunt explicate si clarificate si ca nu exista conturi blocate.
 - Evaluarea creantelor in baza unei revizii a situatiei pe vechimi si a soldurilor semnificative asa cum apar in cele mai recente situatii financiare. Identificarea oricaror castiguri din diferente de curs. Revizuirea creantelor non-comerciale (ex. Sume de primit de la angajati) Revizuirea politicilor companiei privind tratarea creantelor restante. Reconcilierea registrelor creantelor cu registrul general de control. Evaluarea debitorilor si provizionanelor. Acestea vor fi folosite ca baza pentru registrul activelor curente.
 - Se va acorda o atentie deosebita tipului, scopului si metodei intrarii stocurilor. Aceasta va include o evaluare a corectitudinii provizionanelor constituite in conformitate cu IFRS.
 - Revizuirea naturii si valorii altor active curente. Vom acorda o atentie deosebita sumelor clasificate ca plati in avans. Experienta noastra arata ca acest cont poate include costuri curente nerecunoscute ca alare, cu scopul de a obtine rezultate mai bune in perioada curenta. Inregistrarea acestor sume ca si costuri in momentul efectuarii platii si nerecunoasterea lor in perioada corespunzatoare se traduce ca o nerespectare a principiului contabil al provizionanelor care este parte din IFRS. In aceste cazuri, se vor face ajustari ale situatiilor financiare pentru a corespunde atat cu RAS cat si cu IFRS. Acestea vor fi folosite ca baza pentru Registrul Activelor Curente.
 - Identificarea mijloacelor fixe invecchite si deteriorate, evaluarea investitiilor si identificarea datoritiilor contingente. Revizuirea mijloacelor fixe aflate in constructie, incluzand identificarea obligatiilor contingente. Detalii privind orice evaluare profesionala recenta, comparatie a valorii costului istoric amortizat si valorii reevaluate. Valorile asigurate si termenii de acoperire. Terenuri si cladiri care sunt subiectul problemelor de mediu. Baza pentru Registrul Mijloacelor Fixe.
 - Revizuirea completa a furnizorilor dupa identificarea datoritiilor neinregistrate, discutiile cu conducerea si revizuirea politicilor contabile ale companiei. Aceasta revizie va include identificarea oricaror pierderi sau castiguri din diferente de curs valutar. Revizuirea sumelor datorate la Bugetul de Stat si bugetul de asigurari sociale, inclusiv penalitati si dobanzi aferente. Acestea vor constitui baza pentru Registrul de Datorii si alte Disponibilitati Financiare. Identificarea termenilor (rata dobanzii, monede) si soldurile imprumuturilor pe termen lung si scurt contractate de catre companie la data celor mai recente situatii financiare, incluzand identificarea obligatiilor si datoritiilor contingente si a provizionanelor semnificative constituite pe dobanzi. Identificarea oricaror garantii acordate. Detalii privind facilitatile acordate de banca, detalii privind limitările imprumuturilor. Acestea vor constitui baza pentru Registrul de Datorii si alte Disponibilitati Financiare.

- Analiza capitalului social. Detalii privind rezultatul raportat si rezerve legale si statutare. Estimarea rezervelor din reevaluare in termeni de supraestimare si subestimare si analiza modului de inregistrare in situatiile financiare.
- Intocmirea Raportului pe balanta de venituri si cheltuieli, contul de profit si pierdere si situatia de fluxuri de numerar, elaborate in conformitate cu Standardele de Contabilitate Romanesti si Internationale.
- Revizia contului de profit si pierdere si a fluxurilor de numerar: verificarea coerentei cu informatiile generale primite de la conducere si cu balanta de verificare, si a corentei principalilor indicatori financiari;
- Angajamente si datorii contingente – Identificarea altor angajamente si datorii contingente ale companiilor si revizuirea contractelor si documentelor justificative oferite de catre conducerea companiilor.
- Revizia evenimentelor ulterioare – Revizia principalele tranzactii efectuate dupa data bilantului, in vederea identificarii evenimentelor neobisnuite.
- Litigii – Identificarea revendicarilor, litigiilor si datoriiilor contingente ale Companiilor, in colaborare cu echipa juridica.
- Pozitia financiara – Prezentarea situatiei financiare nete (active nete la data reviziei) incluzand toate ajustarile necesare.
- Alte probleme – Prezentarea oricaror alte probleme cu semnificatie materiala care pot aparea in timpul analizei financiare vor fi corespunzator documentate in raportul nostru.

Raportare/ obiectiv: Procesul de analiza financiara va furniza date financiare brute si prelucrate, colectate in timpul activitatilor pentru intocmirea raportului de evaluare preliminar precum si pentru raportul de evaluare final. Rapoartele acestei sarcini sunt: Registrul activelor, Registrul Datorilor si altor Disponibilitati financiare, Registrul creantelor si celorlalte si celorlalte active curente si un raport de subsarcina final de analiza financiara.



5.4. Diagnostic legal/juridic

Musat & Asociații va realiza un raport diagnostic legal/juridic amanunțit al Societății, cu scopul principal de (i) a determina situația actuală a Societății și a activității existente, inclusiv riscurile neobisnuite sau semnificative; (ii) a identifica aspectele legale sau contractuale care, în cazul în care nu se iau măsuri adecvate, pot împiedica Proiectul propus și (de asemenea în baza Sarcinii 2) de a propune măsurile și pașii necesari pentru remedierea acestora, inclusiv în privința armonizării legislației din sectorul operatorilor postali cu directivele și practicile europene; (iii) a colecta informațiile solicitate de Consultant pentru o evaluare realistă a Societății, inclusiv a oricărui riscuri potențiale. În acest scop, echipa de diagnostic legal va obține informații scrise de la Societate (ex. copii legalizate) și va purta discuții și interviuri cu membrii conducerii și cu angajații importanți.

Informațiile cheie care vor fi analizate de echipa de diagnostic legal/juridic vor include următoarele:

- **Structura societară:** certificatul de înregistrare și Actul Constitutiv, inclusiv toate amendamentele la acestea și dovada înregistrării la Registrul Comerțului; hotărârile și procesele verbale ale adunării generale a acționarilor; hotărârile și procesele verbale ale consiliului de administrație și ale comitetului de direcție; detalii privind capitalul social, cu precizarea capitalului (subscris și varsat), tipuri de acțiuni și numărul de acțiuni pentru fiecare tip, dacă acțiunile sunt plătite total sau parțial, în numerar sau prin alte modalități, prime de emisiune, detalii privind modificările de capital social de la înființare, și detalii privind opțiuni, warrant, drepturi de garanție, sau alte drepturi existente în legătură cu capitalul social; identificarea tuturor administratorilor și secretarilor societății, cu precizarea denumirii funcției (dacă este cazul) și a altor funcții administrative sau interese, ca și a altor persoane îndreptățite să reprezinte Societatea prin împuterniciri, și a funcțiilor administrative și intereselor acestora; detalii ale oricărui regulament sau restricții interne privind exercitarea puterii încredințate de către persoanele îndreptățite să reprezinte Societatea; documente care privesc la rețeaua Societății (sursate și puncte de lucru);
- **Asociații și participatuni:** documentele de societate ale tuturor filialelor și participatiilor, societăților în participatiune, entităților și altor asociații în care Societatea deține participatii sau interese de orice fel, ca și contractele între Societate și astfel de entități și alte părți în legătură cu acestea (ex. administratori);
- **Active:** titluri asupra tuturor bunurilor imobile deținute sau folosite de Societate inclusiv orice drepturi reale ca de exemplu drepturi de folosință de natură civilă sau administrativă, drept de concesiune etc; situația înregistrării titlurilor respective în Cartea Funciara; drepturi ale terților asupra activelor importante (ex. închiriere, vânzare condiționată, drept de preemțiune etc.); orice achiziții sau vânzări importante (ex. teren, echipament important, etc) din ultimii cinci ani; toate ipotecile, gajurile sau alte sarcini constituite asupra oricărui bun al Societății, cu declarații oficiale emise de la autoritățile relevante (Cartea Funciara, Arhiva Electronica de Garanții Reale Imobiliare etc);

- **Contracte de servicii postale:** toate contractele de servicii postale și financiare locale și internaționale și orice alte contracte aferente serviciilor postale;
- **Alte contracte importante:** contracte importante existente cu principalii furnizori; toate celelalte contracte importante în care Societatea este parte, inclusiv contracte de vânzare, contracte de livrare, administrative, contracte de management și operare, contracte care prevă schimbarea clauzelor de control sau care implică responsabilități neobisnuite sau potențiale pentru Societate;
- **Împrumuturi și alte facilități de credit:** toate facilitățile de credit acordate Societății de o terță parte (inclusiv facilități guvernamentale) și situația actuală a acestora, ca și orice garanție constituită de Societate în beneficiul unei terțe parti (inclusiv pentru garantarea unui credit acordat unei terțe parti); toate garanțiile constituite de Societate.
- **Licente și Autorizații:** toate permisele, licențele, acordurile, aprobările, autorizațiile, certificatele, solicitările, înregistrările și declarațiile necesare a fi emise sau realizate în legătură cu funcționarea Societății în orice jurisdicție în legătură cu activitatea acesteia, inclusiv dar fără limitare aspecte privind protecția muncii și a mediului, detalii ale neîndeplinirii condițiilor oricărei asemenea autorizații și permis, sau notificări de neremediere a oricărei neîndepliniri;
- **Angajați și conducere:** contractul colectiv de muncă aplicabil, contractul de muncă standard; toate contractele de muncă, inclusiv ale salariaților importanți; orice contracte de consultanță inclusiv contracte de concediere sau de reziliere; detalii privind sindicatele și alte asociații ale personalului din Societate, cu precizarea importanței și a numărului de membri; orice plan intenționat de restructurare/reducere de personal; funcționarea Consiliului de Administrație și relația acestuia cu conducerea;
- **Proprietatea intelectuală:** toate brevetele, drepturile de autor (inclusiv drepturi de autor pentru software), mărci înregistrate sau alte drepturi de proprietate industrială sau intelectuală; contracte de know-how tehnic și/sau contracte de licență sau sub-licență; pretenții împotriva Societății în legătură cu drepturi de proprietate industrială sau intelectuală;
- **Asigurare:** polițele de asigurare încheiate de către sau în beneficiul Societății, istoricul cererilor de compensare, inclusiv cele din prezent;
- **Litigii:** toate litigiile importante în care Societatea este implicată, cu accentuarea naturii și a sumei principale a revendicării, sau a penalizațiilor și dobanzilor suplimentare, elementele principale ale cazului și situația actuală a procedurii;
- **Alte informații:** detalii ale oricărei circumstanțe, eveniment, act sau omisiune care ar putea duce la presupunerea că Societatea sau oricare dintre angajații acesteia nu au îndeplinit obligațiile ce le revin conform oricărei legi aplicabile, și care ar putea avea consecințe importante pentru Societate; analize interne, planuri strategice, rapoarte asupra competitorilor și pieței întocmite de Societate.

Raportare/ obiectiv: Rezultatele acestei Subsarcini vor fi prezentate sub forma unui Raport de subsarcina.



5.5. Diagnostic Resurse Umane, Organizatie si procese

Avand in vedere faptul ca Posta Romana are aproximativ 35.000 de angajati si ca este un furnizor de servicii, deci inherent angajatii interactioneaza mult cu clientii, managementul resurselor umane este foarte important pentru succesul transformarii Postei Romane intr-o companie eficienta, adaptata la piata si orientata catre client.

Etapa 1: Diagnostic si analiza

In aceasta etapa, consultantul va analiza structura organizationala, va colecta si analiza date referitoare la personal, va analiza structura pachetului salarial (salariu fix si variabil, beneficii) si va analiza orice probleme juridice relevante legate de personal care ar putea avea un impact asupra masurilor de restructurare propuse. Rezultatul acestei analize diagnostic va sta la baza redefinirii structurii organizationale si va permite analiza eficientei Postei Romane in comparatie cu alti operatori postali (a se vedea sectiunea 5.5 Diagnostic Resurse Umane, Organizare si Procese

Consultantul va colecta date despre personal impartite pe unitati strategice, functii si regiuni:

- Sedii centrale, dupa aria functionala
- Regiuni
- Sucursale specializate: Servicii Financiare, Posta Rapida, Casa de Expediii, Fabrica de Timbre, Muzeul National de Filatelia

In prezent, personalul Postei Romane este impartit in patru categorii: de conducere, operativ, functional si auxiliar. Pe baza datelor puse la dispozitie in Camera de Date din februarie 2006, personalul operativ reprezinta 88% din totalul angajatilor, dintre care angajatii de la ghisee/ din retea postala si postasii reprezinta aproximativ cate o treime din totalul personalului. Asadar, avem nevoie sa obtinem o structura mai detaliata a personalului operativ dupa fisa postului si regiuni si este imperativ sa intelegem cum isi aloca timpul, mai ales in cazul functionarilor de ghiseu.

Obiectivul acestei colectari detaliate a datelor este acela de a permite realizarea unei analize comparative cu alti operatori postali. Astfel, consultantul va face cateva estimari pentru a determina numarul echivalent de personal cu norma intreaga (FTE) pe procese postale de baza: colectare, sortare, transport, livrare, pentru a asigura realizarea analizelor comparative cu rezultatele altor operatori la nivel international. De exemplu asemenea analize comparative includ: volumul de corespondenta pe postas, volumul de corespondenta/numarul de angajati in departamentul de sortare. Posibilitatea de a separa personalul echivalent cu norma intreaga pe activitate este importanta pentru a determina profitabilitatea anumitor servicii oferite, precum distributia alocatiilor si pensilor.

De asemenea, consultantul juridic va analiza contractele colective de munca aplicabile si contractele de munca individuale, legislatia relevantata in domeniul dreptului muncii si



alte reglementari, in special in legatura cu legislatia si regulile aplicabile pentru reducerea de personal si sistemul de compensatii in caz de concedieri colective si vor sublinia orice probleme potentiale in vederea sau ulterioarei restructurarii in vederea privatizarii;

De exemplu, platile compensatorii (5-20 salarii lunare in functie de vechime) prevazute in contractul colectiv de munca sunt necesare pentru a estima impactul economic al unor masuri de restructurare. De asemenea, consultantul are nevoie sa fie consistent de perioadele de preaviz, si de datoria managementului de a informa sindicatul asupra actiunilor de restructurare si sa propuna planuri de actiune alternative.

In privinta analizei structurii pachetului salarial, sunt doua aspecte relevante:

- Asigurarea nivelului de motivatie al angajatilor pentru a isi indeplini responsabilitatile posturilor; in special daca pachetul include compensari pe baza de stimulente precum plata variabila bazata pe indicatorul de satisfactie a clientilor, indicatori de calitate sau alte obiective masurabile;
- De a evalua structura si evolutia costurilor cu personalul care reprezinta peste 54% din veniturile operationale

Etapa 2 Analiza organizatiei si redefinirea proceselor

Din experienta noastra vasta in reorganizarea operatorilor postali, stim ca principalul mijloc de a optimiza intr-un mod cat mai cuprinzator calitatea, eficienta si costurile este reorganizarea lantului valoric intr-o maniera integrata: de la vanzari si retea de distributie pana la principalele procese logistice. Vom aplica metodologia noastra pentru reorganizarea proceselor si vom defini structura organizationala optima incat Posta Romana sa poata executa strategia aleasa.

Analiza organizatiei

Intentionam sa cream inca de la inceputul proiectului platforma analitica pentru analiza proceselor si a structurilor. Pentru aceasta vom aplica setul nostru de metodologii care s-au dovedit a fi foarte eficiente in proiecte comparative derulate pentru companii postale si de telecomunicatii:

- Audit functional axat pe structuri, functii si personal administrativ
- Analiza proceselor concentrata pe serviciile postale principale.

Analiza functionala

Auditul functional acopera intreaga organizatie a Postei Romane, din directiile centrale, precum si cele regionale. Avem capacitatea de a conduce auditul intr-o maniera de o eficienta ridicata bazata pe chestionare electronice si sprijinita de noi in calitate de consultantii. Intregul proces de audit va dura intre aprox. doua si patru saptamani. Rezultatul auditului va constitui o baza de date bine fundamentata ce constituie o platforma cruciala pentru viitoarele analize si dezvoltarea conceptului:

- Distributia resurselor de personal pe fiecare divizie functionala
- Resursele alocate pe fiecare activitate si client (intern/extern)
- Analiza initiala a indicatorilor cheie de performanta referitori la eficienta si calitate, de exemplu:
 - Indicatori de productivitate de-a lungul lantului valoric (ex. volumul de corespondenta sortata, volumul de corespondenta distribuita pe numarul personalului administrativ, etc.)
 - Raportul personal indirect/ personal direct operational

Eterogenitatea asteptata a structurilor si a indicatorilor dintre diferite regiuni unde Posta Romana isi desfasoara activitatea ofera in plus indicatii privind circumstantele relevante ale pietelor regionale (ex. dispersia geografica a populatiei, etc.), care permit crearea unor zone pentru elaborarea unor concepte specifice de optimizare.

Analiza proceselor principale

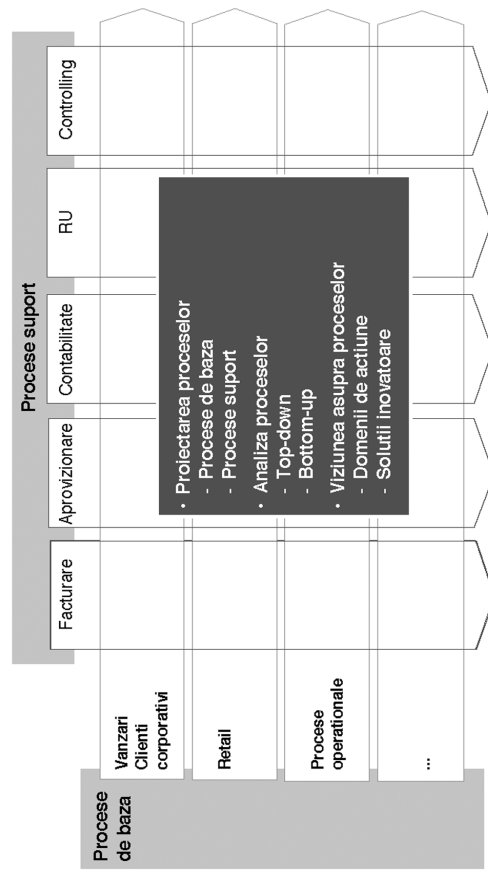
Un al doilea element hotarator pentru intelegerea aprofundata a situatiei initiale este analiza proceselor. Intentionam sa concentram aceasta analiza asupra proceselor principale, cum ar fi procesele cu acces direct la client si impact imediat asupra performantei de piata:

- Dezvoltarea produselor
- Vanzarile corporative/administrarea marilor clienti corporativi
- Activitatea de ghiseu in cadrul unui oficiu postal (retail)
- Procesele operationale: colectare, sortare, transportat si distributie.

Analiza fiecarui proces principal va fi condusa de consultantii nostri in stransa cooperare cu expertii interni ai Postei Romane. Prin aplicarea metodologiei noastre testate si intelegerea aprofundata a proceselor postale putem garanta o intelegere clara a situatiei initiale in toate procesele, identificand punctele slabe relevante si

ineficientele (calitate, deficiente, frictiuni in interfețe, capacitatea insuficienta a personalului, etc.).

Figura 29 Analiza proceselor



Sursa: Roland Berger

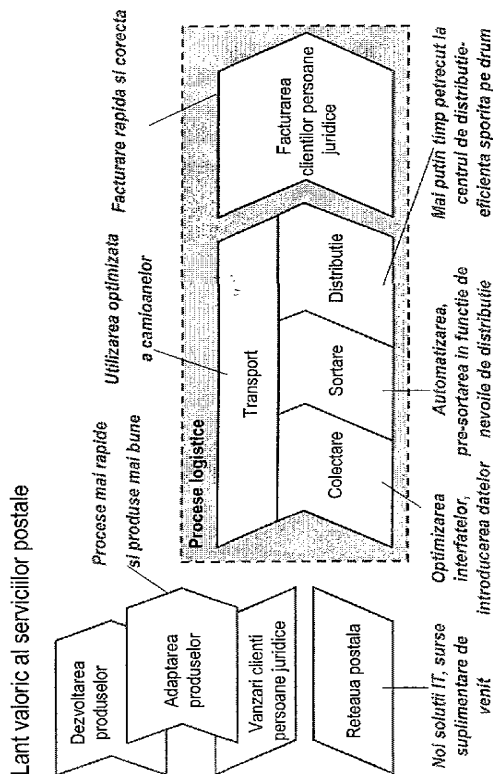
Aceste rezultate vor fi folosite de catre echipele mixte formate din consultantii si expertii interni, pentru a elabora procese noi ce vor fi integrate in conceptul de restructurare. (vezi 6.1. Conceptul de Restructurare). Consideram ca abordarea noastra inovativa si pragmatica in acelasi timp, aportul celor mai bune practici internationale in elaborarea conceptului de dezvoltare a solutiilor, se potrivesc contextului romanesc.

Inainte de implementarea la nivel national, propunem testarea elementelor cruciale ale noilor procese create prin proiecte pilot in Bucuresti si in regiuni selectate prin introducerea proceselor in activitatea de zi cu zi pentru o perioada determinata cuprinsa intre aprox. sase si opt saptamani. Aceste teste aplicate in activitatea zilnica sunt foarte valoroase in ajustarea fina a conceptului, asigurand faptul ca implementarea la nivel national va fi un succes. (vezi Capitolul D, 8. 1)

Analiza comparativa internationala a proceselor (benchmarks)

Am oferit servicii de consultanta pentru Deutsche Post, La Poste, Post.at ca si multor altor companii de servicii postale europene si de alte continente in activitatea de optimizare a proceselor principale. Aceasta experienta ne permite sa venim cu toate mijloacele de optimizare si metodologia necesare in vederea optimizarii Postei Romane.

Figura 30 Reorganizarea lanțului valoric



Va prezentam mai jos principalele etape ale procesului postal si parghiile de optimizare.

Colectarea: optimizarea colectarii este in cea mai mare parte legata de frecventa colectarii, in principiu exista trei parghii de optimizare:

- Reducerea frecventei colectarii, dupa cum a fost implementata de Post.at, La Poste si Hellenic Post
- Refocalizarea cresterii frecventei colectarii, cu reorientarea resurselor dinspre colectarea corespondentei clientilor rezidentiali catre colectarea corespondentei companiilor (e.g. Posta Italiana, TNT)
- Externalizarea: externalizarea partiala a colectarii (e.g. Deutsche Post, Luxembourg Post, Estonia Post)

Sortarea: principalul mijloc de optimizare este ponderea corespondentei procesabile masinal. Proportia acestui tip de corespondenta depinde de urmatorii factori:

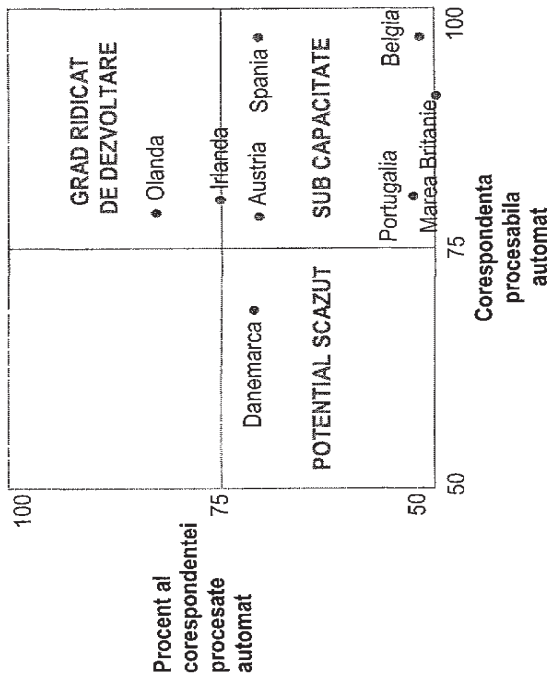
- Codurile postale (grade de codificare postala, sofisticare, utilizare de catre clienti)
- Pre-sortare: in special clienti mari si consolidatori, utilizarea codurilor de bare pentru corespondenta
- Volum: economii de scara, "masa critica" in vederea optimizarii capitalului utilizat

- Principalele modele de fluxuri operationale: compromis intre colectarea si transportarea corespondentei la un centru de sortare automatizata si efectul de scara, in special in tarile cu o dispersie geografica mare

Cateva activitati recente ale jucatorilor din Europa de Vest:

- Compania austriaca Post.at a introdus in 2005 mai multe masini de sortare
- La Poste (FR) planifica sa isi inlocuiasca patru dintre centrele de sortare
- Denmark Post urmeaza sa introduca sortarea automata a scrisorilor de dimensiuni mari pentru expedierea la nivel de district
- CTT Correiros (PT) introduce un nou echipament cu extinderea codificarii postale.

Figura 31 Corespondenta procesabila automat (2003)



Sursa: Raport anual, analiza Roland Berger

Optimizarea procesului de sortare este, in plus, una dintre principalele parghii pentru optimizarea in ansamblu a lantului valoric, avand in vedere ca prezinta un potential puternic de eficientizare pentru activitatile urmatoare pe lant, in special pentru distributie. Cresterea profunzimii sortarii in centrele de sortare poate contribui in mod semnificativ la reducerea timpului necesar factorilor postali pentru pregatirea traseului lor zilnic.

Transportul: toate rețelele de transport postale pot fi privite ca sisteme de tip „hub and spoke”. Parghiile de optimizare sunt:

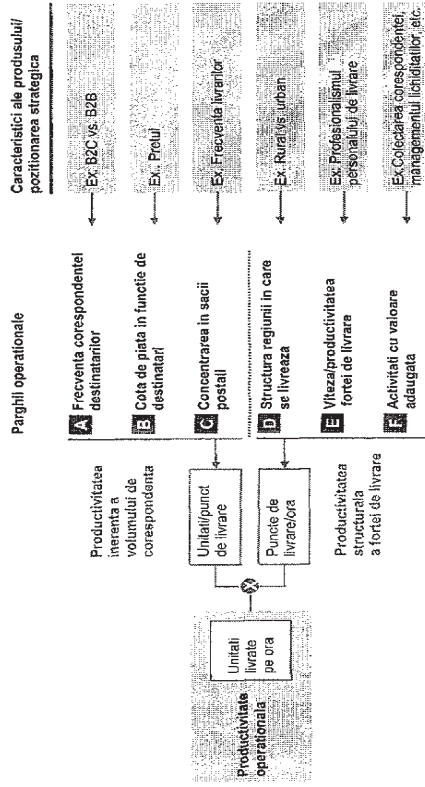
- „De la punct-la-punct” (point-to-point): conectarea tuturor centrelor de sortare (și acestea la nivelul următor cu oficiile destinatare) într-o rețea integrată
- Diferențierea: menținerea de rețele diferite între diferite tipuri de centre și puncte nodale cu accent pe economiile de cost (ex. TNT și Deutsche Post)
- Externalizarea: transportul este unul dintre elementele cele mai importante ale lanțului valoric postal unde externalizarea (la proporții) (Deutsche Post, Denmark Post și alții)

Livrarea ca factor principal de cost în activitățile postale logistice: optimizarea este într-o foarte mare măsură determinată/restricționată de reglementări, prin trei parghii:

- Reducerea frecvenței livrarilor: ex. Royal Mail a descoperit că a doua livrare din cursul unei zile reprezintă 4% din corespondența livrată, însă reprezintă 20% din costuri (s-a renunțat la aceasta în anul 2004)
- Reprogramarea livrarilor: distribuirea livrarilor pe parcursul zilei, livrarea corespondenței rezidențiale după corespondența companiilor (ex. Deutsche Post)
- Sortarea la nivel de stradă: sortarea automată în funcție de ruta poate simplifica rolul factorilor postali (după cum am precizat mai sus în cadrul procesului de sortare).

Dezvoltarea produsului: O altă parghie importantă nu numai pentru generarea de venituri, dar și pentru optimizarea proceselor postale reprezintă dezvoltarea produsului. Caracteristicile produsului determină productivitatea operațională.

Figura 32 Elementele produsului determina eficienta operationala



Sursa: Roland Berger

Profilul consumatorilor, strategiile de preț, frecvența livrarilor, dispersarea geografică și alte elemente determină numărul trimiterilor de corespondență pe punct de colectare și puncte de colectare pe ora și în consecință productivitatea operațională (articole livrate pe ora) a sistemului postal.

Raportare/Obiective: Rezultatele acestei subsarcini vor fi agregate într-un raport de sub-sarcină care nu va include numai constatările legate de structura organizațională actuală și structura de personal și recomandări cu privire la îmbunătățirile proceselor principale și recomandări cu privire la structura organizațională care va fi integrată în conceptul de restructurare. (vezi 6.1)

5.6. Fluxul informational la nivel de management

Pasul 1: Analiza

Aceasta etapa implica o analiza a tuturor rapoartelor de management produse de diferite aplicatii cu privire la urmatoarele aspecte:

- Performanta in calitatea livrării (Z+x)
- Performanta operationala: regionala si in functie de centru de profit (curierat rapid, corespondenta standard etc.)
- Performanta financiara si structura detaliata a construrilor
- Structura veniturilor dupa domenii de activitate
- Resurse Umane

Cu privire la rapoartele emise in momentul de fata in cadrul Postei Romane, vom avea in vedere continutul, frecventa, usurinta raportarii (automata, manuala, resurse alocate), beneficiar (Directorul Financiar, Directorului Executiv, manager de regiune) si vom evalua utilitatea si importanta lor in procesul de luare a deciziilor, pe baza interventiilor realizate cu managementul companiei.

In aceasta etapa, vom avea de asemenea nevoie sa identificam care sunt indicatorii cheie de performanta (ICP) folositi in momentul de fata de catre management pentru diferite activitati. Acesti indicatori se vor schimba pe baza priorităților stabilite de planul de restructurare.

Pasul 2: Recomandari pentru sistemul de monitorizare si control




"Numai ceea ce este masurat va fi imbunatatit" Pentru a asigura efecte pozitive sustenabile ale restructurării Postei Romane, implementarea sistemului de masurare si urmarire este cheia succesului. Sistemul de monitorizare si control trebuie sa se axeze pe indicatori cheie de performanta ai lantului valoric postal. Indicatorii trebuie sa infrunseasca urmatoarele conditii:

- Trebuie sa acopere intreaga raza de actiune a obiectivelor: calitate, eficienta si impact financiar.
- Raportul dintre calitate si eficienta trebuie sa fie clar
- Datele cerute trebuie sa fie accesibile cu ajutorul sistemelor existente
- Efortul prelucrării (manuale) suplimentare a datelor trebuie sa fie cat mai mic posibil

Integrand aceste patru cerinte vom actiona in mod pragmatic pentru indeplinirea obiectivelor, aplicand experienta noastra in sectorul postal international ca si cunoasterea companiilor din Romania comparabile cu Posta Romana.

Calitatea serviciilor este un element pivot in acest system. Calitatea nu este necesara numai pentru a intruni standardele impuse de unii furnizori de servicii universale, dar este un factor cheie pentru a obtine noi clienti si a genera venituri suplimentare. Clientii convinsi sunt fidei, foarte deschisi catre "cross-buying" - vanzare de alte categorii de produse si, foarte important, recomanda furnizorul de servicii si altora.

Figura 33 Satisfactia clientului- Exemplet Deutsche Post AG

	Loialitatea clientilor	Cumparare de alte produse	Recomandare
 Clienti convinsi	94%	48%	85%
 Clienti multumiti	92%	39%	67%
 Clienti nemultumiti	77%	36%	34%

In al doilea rand, stim din experienta noastra in proiecte de transformare precum Deutsche Post ca definirea, masurarea si urmarirea in mod activ a obiectivelor legate de calitate creeaza cadre clare pentru canalizarea activitatilor de optimizare.

Noi recomandam axarea pe indicatorul de calitate D+X ca un punct central al sistemului de monitorizare, pentru urmatoarele motive:

- Are un impact direct asupra pietei si perceptiei clientului asupra calitatii livrate
- Poate fi cu usurinta folosit ca standard de calitate/performance pentru comparatii atat la nivel international cat si intre unitati distincte ale Postei Romane.
- Abaterile pot fi urmarite pana la motive/probleme si pot genera masurile potrivite pentru imbunatatire

In concluzie, noi recomandam:

1. Axarea pe indicatori de calitate, precum cei aplicati de Deutsche Post



Vom asista Posta Romana in toate aspectele dezvoltarii si implementarii sistemului de monitorizare si control:

- Ca rezultat al raportarii la standarde de performanta internationale (international benchmarking) ca si al reorganizarii proceselor vom dezvolta un sistem de indicatori cheie adaptat la realitatile din Romania
- Acest concept va reflecta intru totul situatia actuala a sistemelor folosite de Posta Romana, ca si circumstantele specifice ce trebuie avute in vedere in contextul romanesc.
- Bazandu-ne pe acesta vom elabora un concept de implementare pentru sistemul de monitorizare si control, care sa sprijine Posta Romana in proiectul de restructurare si mai departe (imbunatatire continua)

Experienta specifica a studiului de piata Roland Berger in realizarea proiectelor de masurare a calitatii pentru organizatii postale de varf din Europa de Vest va fi incorporata in intregime in acest concept.

Raportare/ Obiective: Rezultatele acestei subsarcini vor fi incorporate intr-un raport sub sarcina.

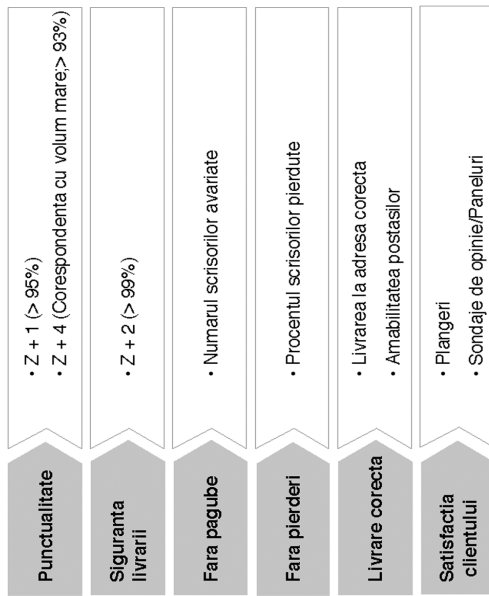
5.7. Diagnostic de mediu

Aceasta etapa va fi realizata de un subcontractor al Roland Berger. Diagnosticul de mediu urmareste sa determine nivelul de respectare a legislatiei aplicabile privind mediu si riscurile de mediu asociate. Mai mult, pe baza constatarilor, subcontractorul va estima costurile de conformare in privinta mediului, daca este cazul, precum si costurile asociate investitiilor necesare.

Intrucat Posta Romana are aprox. 7200 puncte de lucru, inclusiv 9 centre de sortare, va fi folosita o abordare statistica pentru a determina structurile repetitive si apoi pentru a alege un numar de locatii reprezentative care prezinta cea mai mare parte din problemele si riscurile de mediu relevante. Bazandu-ne pe intelegerea noastra actuala a scopului activitatii, sugeram un audit de mediu de nivel 0 pentru ofițiile centrale, ofițiile postale si centrele de sortare ale Postei Romane. Fabrica de timbre si centrele de reparatii flota ar putea fi supuse unei analize mai detaliate. Analiza fiecarei locatii selectate va fi bazata pe rapoartele companiei privind problemele de mediu (Bilant de mediu nivel 0), interviurilor cu managementul, cu angajatii si prin vizite in localitile respective (fara prelevare de probe)

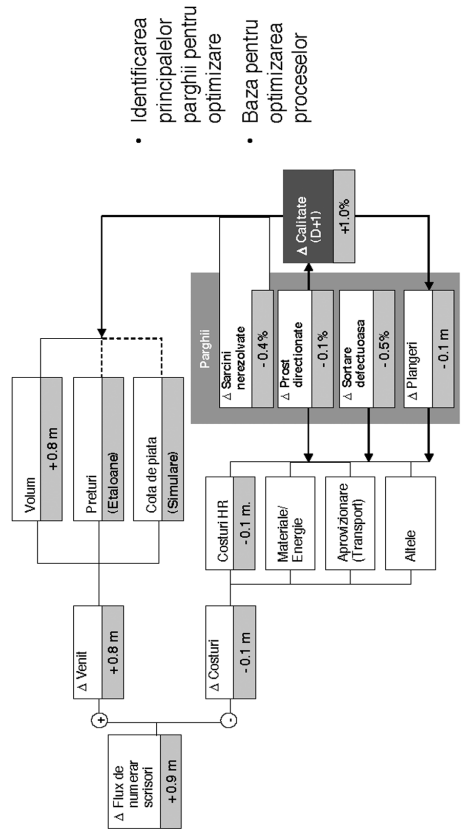
Raportare/ Obiective: Rezultatele acestei subsarcini vor fi incorporate intr-un raport sub sarcina : Analiza diagnostic de mediu

Figura 34 Obiective de satisfacerea clientului



2. Includerea indicatorilor de calitate intr-un sistem integrat de indicatori cheie de performanta, legand calitatea de costuri, venituri si in final fluxul de trezorerie

Figura 35 Procese si parghii de optimizare- Exemplu: Relatia timpi de proces/ valoare [EUR m]



- Identificarea principalelor parghii pentru optimizare
- Baza pentru optimizarea proceselor

5.8. Proiecte in derulare

De asemenea in aceasta etapa, Roland Berger va identifica initiativele, proiectele si investitiile existente: implementarea sistemelor de IT, re tehnologizarea oficiarilor postale, lansarea unor noi produse etc. prin crearea unei liste de proiecte ce indica arii functionale si regionale implicate, durata desfasurarii, resurse (umane si costuri initiale), responsabilitati si rezultate scontate.

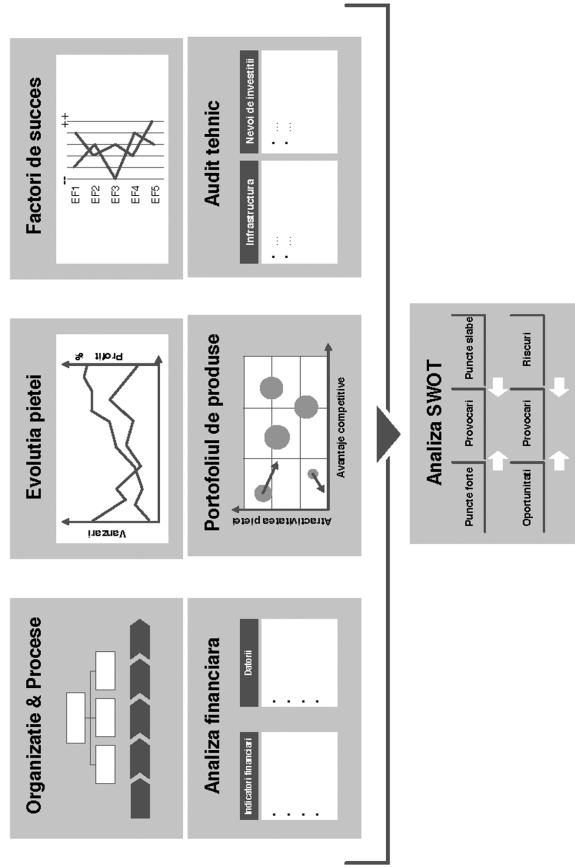
Pe de o parte, vrem sa fructificam proiectele care pot fi aduse la indeplinire repede si care sa fi alinate la noua directie. Pe de alta parte, avem nevoie de aceasta lista pentru a putea prioritiza activitatile mai tarziu, odata ce strategia si conceptul de restructurare sunt dezvoltate si va incepe implementarea. Astfel, vom evita o irosire a resurselor daca asemenea proiecte nu sunt alinate la noua directie strategica a Postei Romane.

5.9. Evaluare Preliminara

Pe baza analizei diagnostic, vom face o evaluare strategica preliminara a Postei Romane. Aceasta va integra rezultatele noastre preliminara a Postei Romane, luand in considerare atat pozitia pe piata si tendintele in piata de baza si secundare, structura organizationala si probleme referitoare la resursele umane, infrastructura comparativ cu competitorii, nevoile de investitii, riscurile de mediu si/sau juridice/legislative si nu in ultimul rand soliditatea financiara a companiei: profitabilitate, lichiditate, grad de indatorare.

Aceasta evaluare va fi folosita apoi pentru dezvoltarea strategiei asa cum este aceasta descrisa in Sectiunea 3.

Figura 36 Evaluarea preliminara



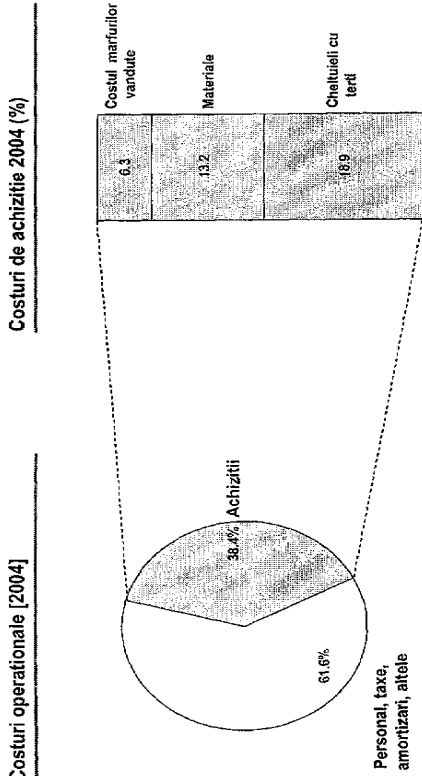
Intr-o etapa ulterioara, o data ce planul de afaceri a fost elaborat, vom dezvolta o evaluare preliminara a Postei Romane (a se vedea 8.2.) care sa indice valoarea companiei.

Raportare/ Obiectiv intermediar: Rezultatele acestei sub-sarcini vor fi prezentate sub forma unui Raport de Sub-sarcina: Evaluare Preliminara.

5.10. Aprovizionare

Aprovizionarea reprezinta o parghie importanta pentru imbunatatirea performantei companiei. Din datele furnizate de raportarile financiare din 2004, 37% din costurile operationale ale Postei Romane sunt costuri de aprovizionare, incluzand materiale, cheltuieli cu terti si costul marfurilor vandute. Astfel, functia de aprovizionare va fi analizata pentru a identifica potentialul acestora de eficientizare.

Figura 37 Costuri cu aprovizionarea la Posta Romana



Roland Berger are o abordare integrata a optimizarii achizitiilor, care include identificarea economisirilor obtinute prin aprovizionare si de asemenea dezvoltarea modelului optim de aprovizionare. Ca termen de comparatie, din experienta noastra anterioara in optimizarea aprovizionarii in industria de tehnologie a informatiei si telecomunicatii, peste 10% din volumul total al achizitiilor a fost redus.

Majoritatea reducerilor de cost ar putea fi obtinute prin initiative pe termen scurt si mediu, precum consolidarea cererii, negocierii de pret dar instrumente precum setarea obiectivelor de pret (target pricing) si integrarea furnizorilor s-au dovedit a fi eficiente pe un orizont de timp mai indelungat.

1. Evaluarea aprovizionarii

Consultantul va face o evaluare a potentialului de economisire obtinut prin aprovizionare urmarind mai multi pasi dupa cum urmeaza:

- Cat de mult cheltuieste Compania Nationala Posta Romana? Pe divizie (correspondenta standard, curierat rapid, timbre etc.)/pe regiune (DRP)/ companie- detalieri pe marfuri, furnizori
- Segmentarea categoriilor si familiilor de achizitii (precum cheltuieli inchirieri, constructii, telecomunicatii, IT)
- Analiza valorica a familiilor de achizitii
- Workshop-uri si interviuri de analiza a fezabilitatii reducerii costurilor

- Estimari ale posibilelor economisiri
- Prioritizarea si selectia familiilor de achizitii cu cel mai ridicat potential de economisire/eficientizare

Pentru a realiza o evaluare cantitativa a costurilor cu aprovizionarea, vor fi integrate date din mai multe surse (finante si contabilitate, departamentul de aprovizionare). Economisirile potentiale sunt estimate pentru fiecare categorie prin workshopuri si analize comparative precum in exemplul de mai jos:

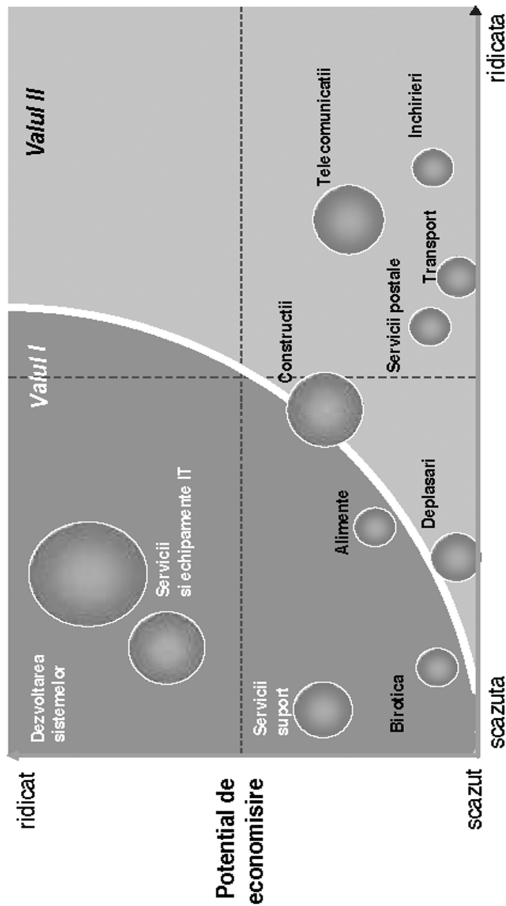
Figura 38 Exemplu: Potential de economisire pe categorii

Categorii de aprovizionare	Volumul aprovizionarii (R\$/ year)	Potential de economisire	Potential de economisire ajustat (Client - RB)		Potential de reducere a costurilor (R\$/ year)	
			Minim	Maxim	Minim	Maxim
Decontarea sistemelor	643,186,477	10% - 46%	10% - 15%	64,318,648	96,477,972	
Echipament si servicii IT	520,826,489	8% - 37%	8% - 13%	41,866,119	87,707,444	
Servicii suport	264,826,270	9% - 23%	9% - 15%	23,834,364	39,723,941	
Alimentatie	197,632,897	5% - 15%	5% - 12%	9,878,629	23,703,970	
Birotica	141,244,209	4% - 12%	5% - 12%	7,062,210	16,946,305	
Total (Valori I)	1,767,616,032		8% - 14%	146,757,971	244,562,571	
Constructii	359,886,488	5% - 22%	5% - 11%	17,879,324	39,864,514	
Telecomunicatii	350,316,077	5% - 27%	5% - 9%	17,515,601	31,526,622	
Inchirieri	181,267,885	4% - 12%	4% - 8%	7,251,516	14,503,032	
Servicii postale	174,858,260	3% - 19%	3% - 10%	5,248,748	17,485,626	
Transport	86,438,004	3% - 15%	5% - 10%	3,722,900	6,545,800	
Deplasari	53,481,683	7% - 12%	7% - 8%	3,743,718	4,276,535	
Total (Valori II)	1,193,990,347		5% - 10%	55,012,107	113,906,328	
Total (Valori I+Valori II)	2,961,606,379		7% - 12%	201,770,078	358,468,899	

Sursa: Roland Berger Strategy Consultants

Categoriile de cost identificate sunt prioritizate in functie de potentialul de economisire si complexitatea implementarii. De exemplu, schimbarea spatiilor inchiriate este mai greu de implementat din cauza timpului necesar si a costurilor cu mutarea.

Figura 39 Exemplu: Prioritizarea categoriilor de cheltuieli



Nota: Aria cercului este data de volumele de aprovizionare ale grupelor de componente cu un potential de reducere (a costurilor)

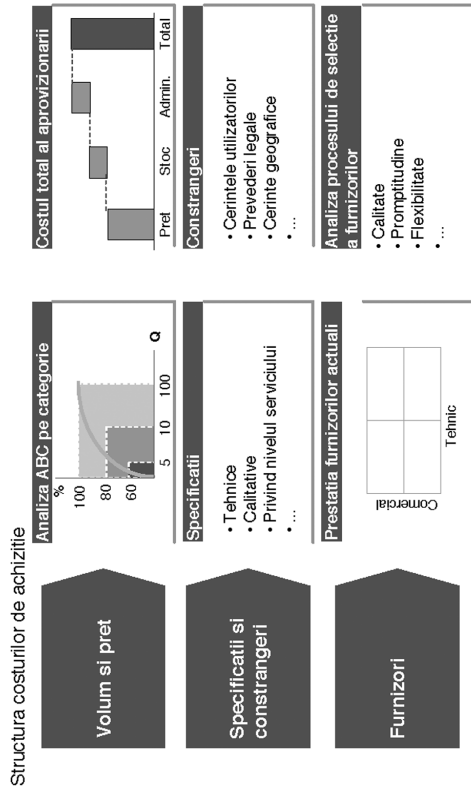
Sursa: Roland Berger Strategy Consultants

Pe langa cuantificarea potentialelor economisiri, Roland Berger va analiza modelul actual de aprovizionare, incluzand procesele si interfețele cu alte departamente, Resursele Umane, departamentul de IT, functiile suport, sistemul de control, model care va fi baza unui nou model de aprovizionare.

2. Realizarea potentialului de economisire

Pe parcursul acestei etape urmarim sa avem un plan de implementare pentru a obtine reducerile de cost identificate, in functie de categorii. Avand acest obiectiv, fiecare categorie de cost de aprovizionare va fi analizata din punct de vedere al volumului, pretului, specificatiilor si numarului de furnizori, dupa structura prezentata mai jos:

Figura 40 Structura costurilor de aprovizionare pe categorii



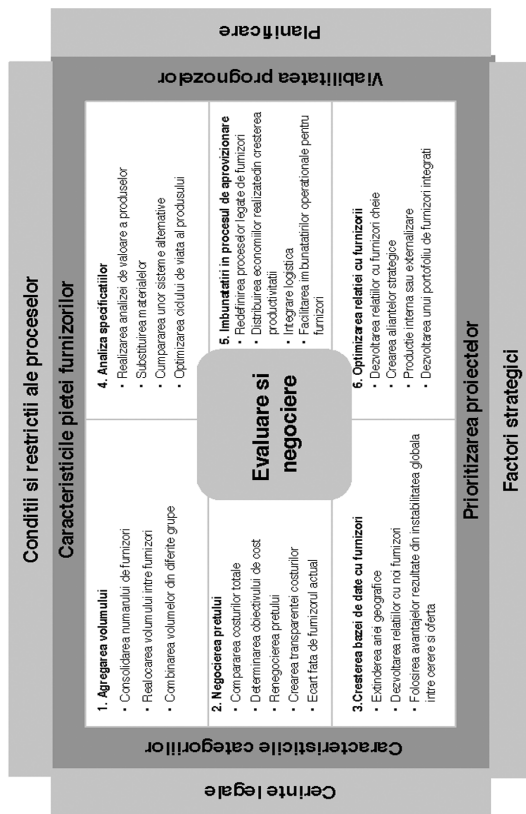
Sursa: Roland Berger Strategy Consultants

Ca pas urmat, strategia de aprovizionare va fi definita pentru fiecare categorie de cost, avand in vedere urmatoarele paraghii:

- Agregarea volumelor
- Negocierea pretului
- Cresterea bazei de date cu furnizori
- Analiza specificatiilor ce duc catre o mai buna standardizare
- Imbunatatirea procesului de aprovizionare
- Optimizarea relatiei cu furnizorii

Figura 41 Strategia de aprovizionare pe categorii

Strategie de aprovizionare pe categorii



Sursa: Roland Berger Strategy Consultants

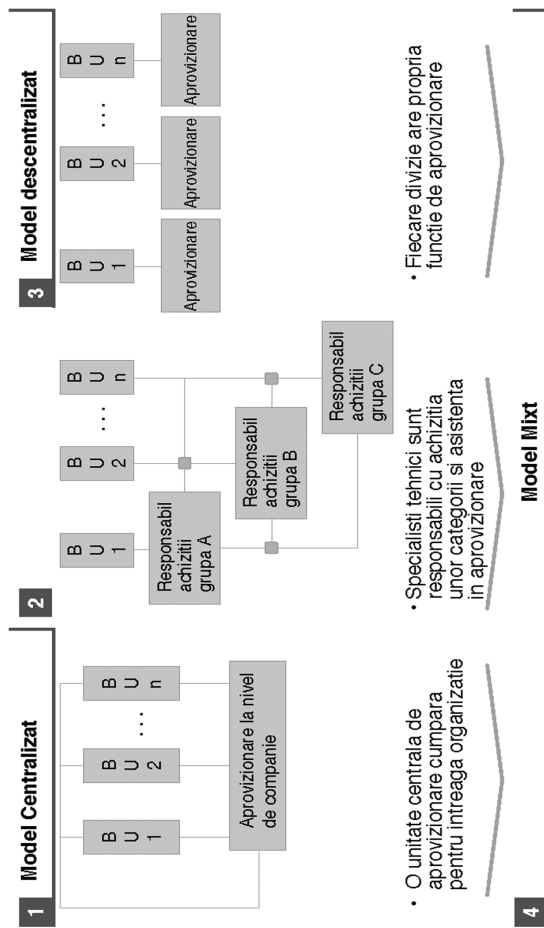
Daca se ia decizia de a extinde numarul furnizorilor, furnizorii potentialii pot fi evaluati atat pe baza pretului cat si a criteriilor tehnice: liste de produse si specificatii ale produselor, capacitate de livrare, evaluare tehnologiei si a serviciilor oferite, certificarea furnizorilor si performanta financiara.

3. Dezvoltarea unui model de aprovizionare

Reducerile de cost pot fi sustinute pe termen lung prin schimbarea in organizarea aprovizionarii, procese si sisteme de tehnologia informatiei si controlling:

Pe baza organigramelor Companiei Nationale Posta Romana disponibile in camera de date, exista un departament central de aprovizionare avand in total 39 de angajati, ce raspunde directorului Diviziei de Planificare Strategica, dar exista de asemenea departamente mici de aprovizionare in cadrul fiecarui centru de profit specializat: Posta Rapida (6), Fabrica de Timbre (17), Servicii Financiare (7), Casa de Expeditii (7). Pentru a determina cea mai buna organizare a functiei de aprovizionare, vom lua in calcul gradul de suprapunere a categoriilor de cost intre centrele de profit specializate, precum si avantajele si dezavantajele fiecarui model: centralizat, de cerere centralizata pe grupe de produse, descentralizat sau un model mixt prezentat mai jos:

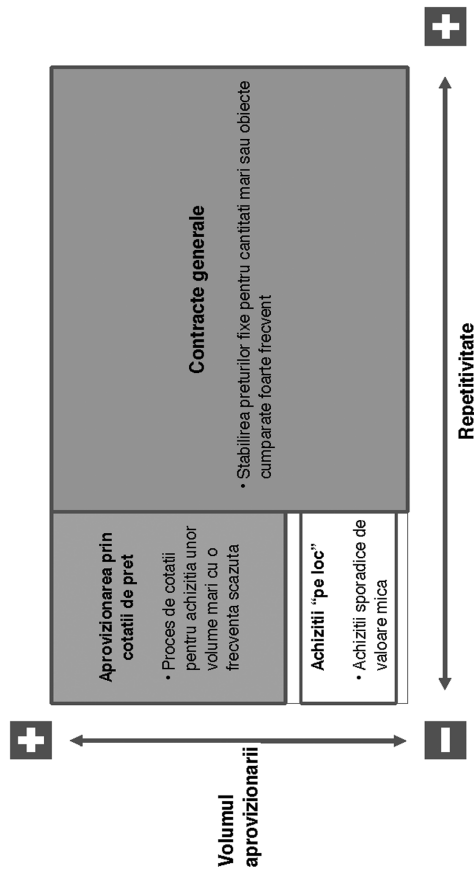
Figura 42 Modele de organizare a aprovizionarii



Sursa: Roland Berger Strategy Consultants

Cu toate acestea, organizarea departamentului de aprovizionare poate fi revizuita dupa ce conceptul final de restructurare este propus si noua organizare este proiectata (vezi Sectiunile 6.1, 8.3)

Procesele principale de aprovizionare ar fi definite pe baza categoriilor de cost, depinzand de volum si repetitivitate: de exemplu pentru cantitati mari achizitionate in mod frecvent (de exemplu hartie) se folosesc contracte generale. Pentru achizitii precum sisteme IT, un proces de cerere de oferta trebuie urmat, intrucat reprezinta o achizitie ocazionala de volum mare.

Figura 43 Procese principale de aprovizionare


Sursa: Roland Berger Strategy Consultants

Pentru a pune în funcțiune aceste procese, vom avea în vedere constrangerile impuse de Ordonanța Guvernamentală 60/2001 pentru instituirea de stat precum Posta Română, cu privire la achiziții. Potrivit acestei legi, pentru orice achiziție de bunuri sau servicii (cu câteva excepții precum bunuri imobiliare, telecomunicații, deplasări) având o valoare mai mare de 40,000 de Euro, sau pentru orice lucrări de construcții în antrepriza în valoare de mai mult de 100,000 de Euro, va trebui urmată o procedură de licitație; deschisă sau restransă și/sau negociere cu sursa unică. Astfel, un proces principal al aprovizionării pentru Posta Română îl reprezintă procesul cererii de ofertă, care ar trebui să fie în conformitate cu legea mai sus menționată, dar să și asigure luarea deciziei în cel mai scurt timp.

O dată ce au fost definite modelul organizational și procesele de baza, necesarul de personal poate fi determinat pe baza activităților care trebuie să fie realizate. Pentru ca noul model de aprovizionare să fie sustenabil, sistemele IT ar trebui să permită unificarea informațiilor privind aprovizionarea într-o bază de date centralizată pe baza căreia pot fi generate rapoarte.

Ultimul pas al modelului de aprovizionare este definirea sistemului de măsurare a performanțelor pentru departamentul de aprovizionare și integrarea aprovizionării în activitatea de bugetare. Departamentul de aprovizionare ar trebui evaluat după 4 criterii: (1) controlul costului fie ca valoare absolută fie ca procent din valoarea totală; (2) capacitatea optimizării consumului de bunuri și servicii; (3) abilitatea de a asigura o calitate adecvată a serviciilor/bunurilor achiziționate și (4) eficiența: capacitatea de

finalizare a proceselor la termene limita specificate, fie intern fie extern cu furnizorii; capacitatea de a maximiza volumul achiziționat pe cumparator.

Recomandarile noastre de optimizare a modelului de aprovizionare vor fi integrate într-un plan de acțiune care va prioritiza activitățile corespunzător orizontului de timp în care ar putea fi implementate și rezultatele scontate. Planul de acțiune va preciza în detaliu persoanele responsabile și orizontul de timp, și va fi integrat în planul de implementare. (vezi Capitolul D, Secțiunea 9)

6. Strategia Preliminara de Restructurare

6.1. Concept de restructurare

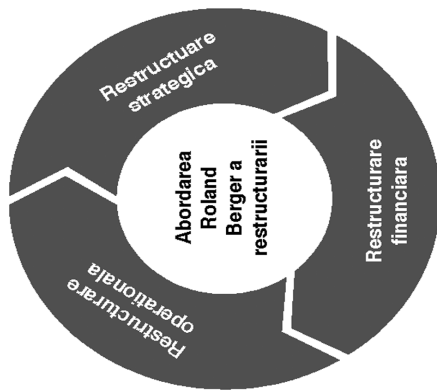
Conceptul de restructurare va integra toate activitățile, analizele și recomandările strategice anterioare.

Punctul de plecare va fi reprezentat de obiectivele stabilite foarte clar în Termenii de Referință:

- Pregătirea pentru privatizare
- Elaborarea structurii organizationale
- Incorporarea planurilor existente de optimizare a costurilor
- Dezvoltarea unor noi abordări asupra gestiunii costurilor, creșterea profitabilității și finanțării serviciilor de baza
- Dezvoltarea de noi produse și servicii și îmbunătățirea procesului de lansare pe piață
- Dezvoltarea și implementarea sistemului de monitorizare și control atât pentru activitățile de îmbunătățire a calității cât și a eficienței
- Elaborarea și implementarea unei organizații axate pe satisfacerea nevoilor clienților săi
- Dezvoltarea unor strategii de parteneriat eficiente, capabile de a maximiza potențialul de dezvoltare al Postei Române

Pentru a atinge aceste obiective, intenționăm să abordăm pe treptă dimensiuni, care s-a dovedit a fi eficiente în multe din cele peste 1,500 de proiecte de restructurare realizate în ultimii 10 ani de către Roland Berger Strategy Consultants.

Figura 44 Abordarea Roland Berger a restructurării



Aceasta abordare cuprinzătoare s-a dovedit extrem de reușită în foarte multe cazuri, în principal pentru că oferă posibilitatea tratării metodologice a cauzelor unei evoluții nesatisfăcătoare. În plus, vizează aceste cauze în ordinea adecvată, începând cu măsurile strategice, trecând apoi spre măsuri mai operaționale și incluzând în final măsuri financiare în sprijinul procesului de restructurare.

A. Restructurare strategică

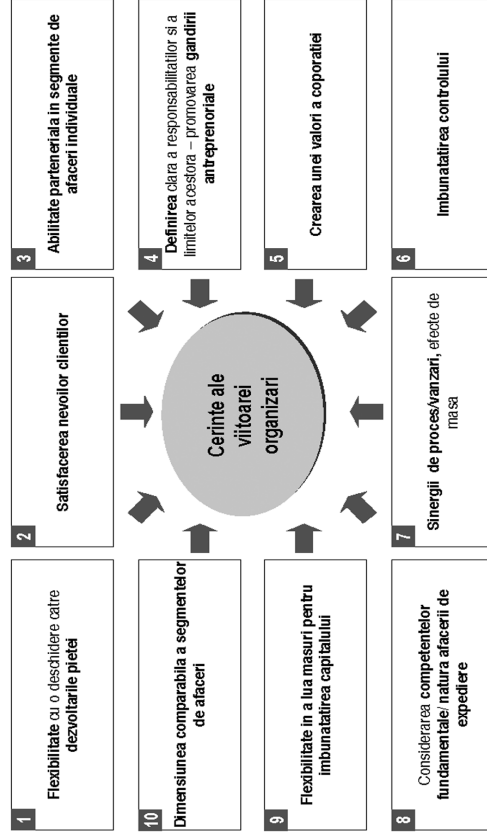
Măsurile strategice au fost deja descrise, reprezentând primul set de recomandări pe care consultantul le va propune (vezi Secțiunea 3). În această secțiune, vom menționa doar elementele cheie ale acestei categorii de măsuri:

- **Model de afaceri/antreprenoriat valoric** – consultantul va avea o perspectivă obiectivă din afară spre interiorul organizației, analizând toate segmentele lanțului valoric în care Posta Română ar putea opera și rezultatele pe care le-ar putea obține. După aceasta vom lua în considerare toate opțiunile de schimbare a modelului de afaceri prin îndreptarea către alte segmente de piață, sau ajustarea planului de execuție al modelului (de ex. prin externalizarea activităților neprofitabile).
- **Portofoliul de produse** – se va segmenta piața de-a lungul liniilor de produse și se va evalua atractivitatea fiecăreia dintre acestea pentru Posta Română. În funcție de aceasta, consultantul va elabora recomandări asupra opțiunilor de remodelare a produselor și serviciilor Postei Române, prin introducerea unor noi realizări de produse uzuale nealimentare pentru agențiile din zonele rurale) și realizarea unor ajustări semnificative la cele existente în ceea ce privește politica de preț, elemente de bază, promovarea sau alte elemente ale mixului de marketing.

- **Segmente de clienți** – piața va fi segmentată pe grupuri de consumatori, iar fiecare dintre acestea va fi analizat din perspectiva atractivității pentru Posta Română. După aceasta vom deriva factorii cheie ce influențează pătrunderea pe piață, urmand apoi să elaborăm un set specific de măsuri care să vizeze fiecare factor.
- **Piete geografice** – extinderea internațională nu este o opțiune evidentă în contextul unei piețe interne în creștere rapidă, dar vom analiza oportunitățile lucrativă pe care Posta Română le-ar putea aborda. Pe termen mai îndelungat, este probabil ca Posta Română să fie parte a unui grup internațional, și valoarea sa ar putea fi sporită de o prezență regională solidă.
- **Organizare** – pornind de la elementele strategice analizate mai sus, Consultantul va elabora mai multe modele organizaționale capabile să susțină execuția unui plan strategic.
- Obiectivul general este de a crea o organizație orientată către client mai degrabă decât una orientată înspre interior și guvernată de procese interne și în același timp o organizație capabilă de a executa strategia urmarită.

Figura 45 Cerințe ale viitoarei organizații

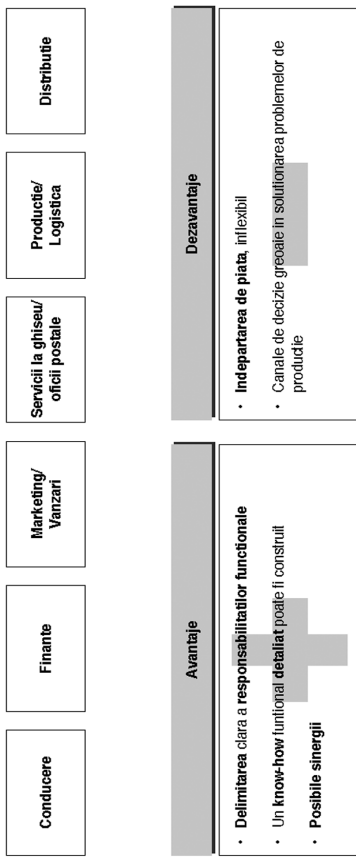
Organizarea Postei Române ar trebui să îndeplinească următoarele cerințe :



În general, există mai multe tipuri de modele organizaționale:

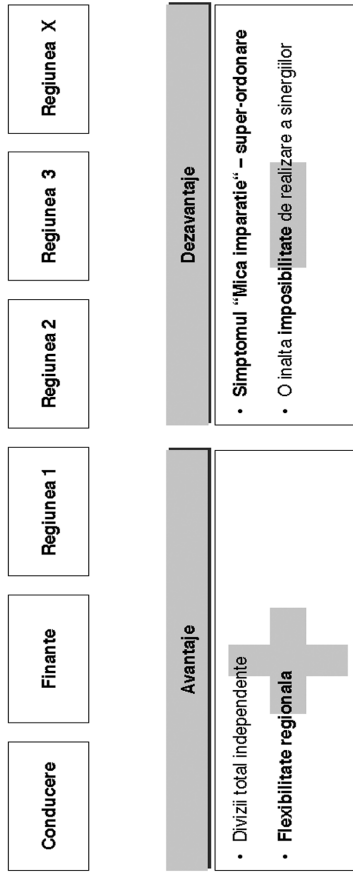
- Funcțional – pe funcții principale (de exemplu Marketing & Vânzări, Transport)

Figura 46 Organizatia functionala – exemplu



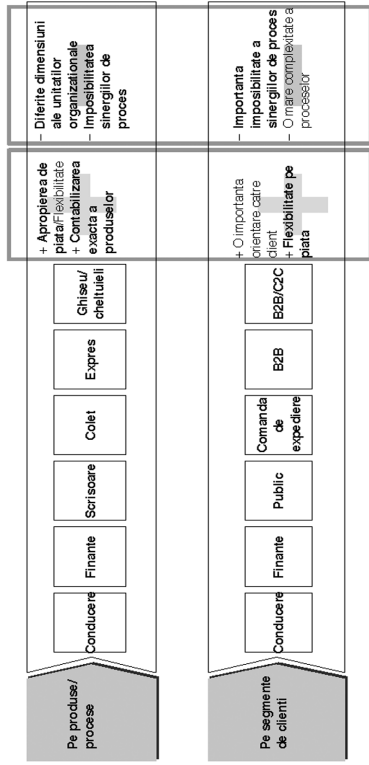
– Regional

Figura 47 Organizatia regionala – exemplu



– Pe divizii - pe produs sau pe segmente de clienti

Figura 48 – Organizatie pe divizii



– Matrice – prin diverse combinatii ale modelelor de mai sus

In prezent Posta Romana pare sa aiba o organizare regionala solida, cu cateva matrice subordonate nivelului central. Meritele acestei organizari vor fi reanalizate intr-un mod obiectiv si cantarite in comparatie cu avantajele unor modele alternative.

In plus, Consultantul va analiza modul in care aceste unitati organizatoriale sunt administrate si raporteaza catre nivelul de conducere. De exemplu, unele unitati organizatoriale ar putea functiona ca entitati legale independente detinute 100% de Posta Romana sau ar putea fi simple unitati organizatoriale interne, actionand sub forma unor centre de profit sau cost. Decizia va lua in considerare mai multi factori cum ar fi nivelul de flexibilitate, control, antreprenoriat, standardizare, economia de masa sau spectru etc.

Un alt element esential in cadrul discutiei referitoare la modelul organizational este spectrul de control. Acesta va fi evaluat la fiecare nivel managerial si comparat atat cu benchmark-urile internationale cat si cu cele mai bune rezultate interne.

In continuare, este posibil sa fie introduse servicii comune pentru anumite functii de suport (ex. IT, Resurse Umane, Aprovizionare, Finante) si recomandata o centralizare ulterioara pentru alte functii (ex. Logistica, Sortare). Toate modelele vor fi evaluate din punct de vedere al eficacitatii, al nivelului de schimbare necesar, al nivelului de sustenabilitate pe termen lung etc.

Toate elementele descrise mai sus vor fi integrate in planul strategic pentru Posta Romana, care va fi acoperit detaliat in cele doua rapoarte asupra strategiei privind serviciile de baza si asupra strategiei privind serviciile secundare, ambele emise dupa primele trei luni ale proiectului.

B. Restructurarea operationala

In cadrul unui plan strategic clar exista intotdeauna o serie de masuri operationale care ar putea spori si mai mult valoarea companiei. Dupa finalizarea modului de analiza diagnostic, consultantul va identifica domeniile operationale care nu sunt in concordanta cu noul plan strategic.

Principalele domenii ce vor fi luate in considerare pentru elaborarea masurilor operationale in sprijinul programului de restructurare sunt:

- **Reteaua de distributie** - Adevaratul element pivotal in optimizarea lantului valoric postal este reprezentat de reseaua de distributie. Toti operatorii postali se straduiesc sa dezvolte un model de distributie capabil sa genereze valoare economica. Performanta retelei este de cele mai multe ori dezamagitoare; doar o mica parte din retele creeaza o contributie pozitiva la valoarea companiei furnizoare de servicii universale;

Figura 49 Marja neta realizata de fiecare oficiu postal



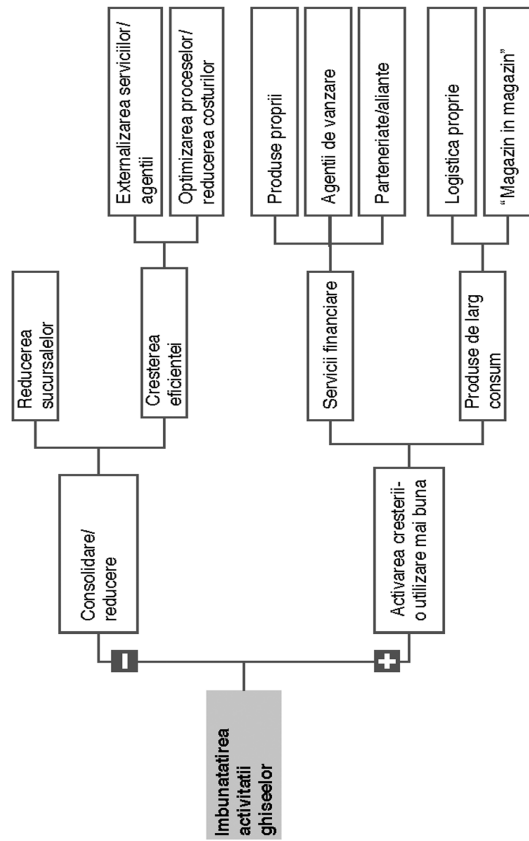
Sursa: Rapoarte anuale, analiza Roland Berger

Consideram ca trei motive principale determina acest lucru:

- Lipsa unei segmentari congruente a retelei
- Portofoliul de produse/servicii nu este alcatuit in functie de cerintele pietei
- Serviciile oferite de oficiu postal sunt departe de a fi orientate catre client.

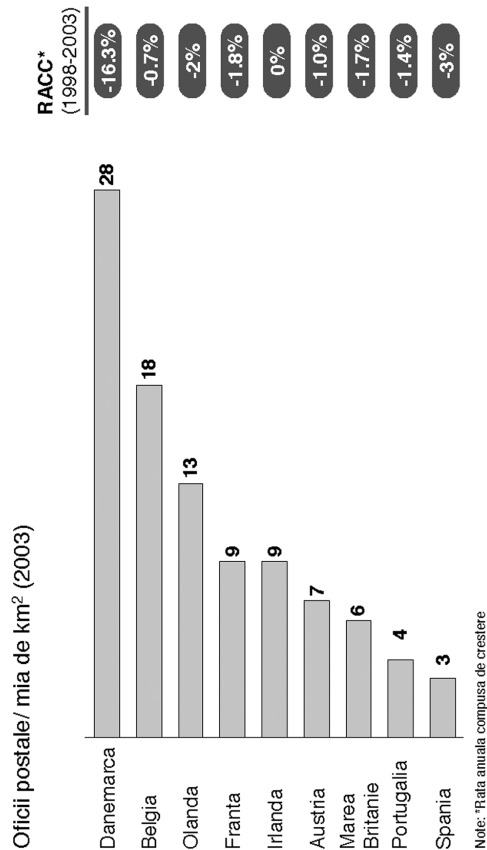
Dilema principala este daca reseaua de distributie ar trebui consolidata sau daca ar trebui extinsa.

Figura 50 Dilema: consolidare sau crestere?



Consolidarea/cresterea eficientei se confrunta de cele mai multe ori cu rezistenta politica (acoperirea obligatorie pe care reseaua trebuie sa o asigure, efectele asupra angajatilor) si in alte cazuri necesita noi strategii de distributie (de la agentii si servicii mobile la externalizarea/francizarea serviciilor de distributie).

Figura 51 Birouri de livrare/1000 km² (2003)



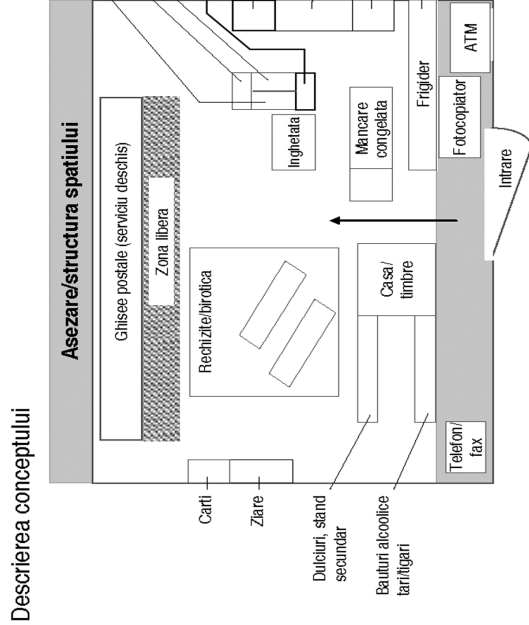
Sursa: Eurostat; analiza Roland Berger

Alternativa la consolidare este utilizarea mai buna prin servicii inovatoare la ghiseu:

- Servicii financiare
 - Incasari de facturi
 - Gama de produse complementare
 - Fara procese proprii de back office
- Altele (produse uzuale)
 - Practica in special in zonele rurale
 - Convenienta pentru produsele „legate de activitatile postale” (birotica)

Formatul oficiului postal poate de asemenea sa fie adaptat la serviciile de ghiseu oferite. De exemplu, magazinele postale de proximitate pot fi amenajate in mod asemanator magazinelor din benzinarii, dupa cum este ilustrat mai jos:

Figura 52 Magazine postale de proximitate - Descrierea conceptului



Nota: ¹⁾ Ceasuri, draperii, obiecte de uz casnic

Nota: Ceasuri, draperii, obiecte de uz casnic

Sursa: Cercetare Roland Berger

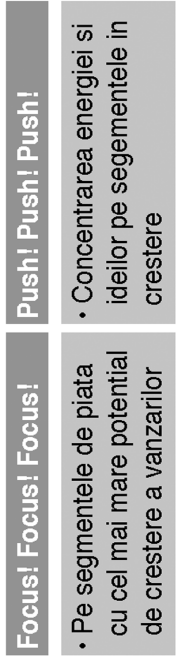
Exemple de analize comparative internationale ale strategiilor de distributie: Deutsche Post isi distribuie produsele/serviciile prin intermediul diferitelor tipuri de oficii:

- **Oficiu central:** oficii noi, mari cu un design nou, vanzari ale tuturor produselor postale (posta si posta rapida) precum si a serviciilor financiare si a produselor partenerilor (ex. produsele Deutsche Telekom, produse ale serviciilor de utilitati, etc.)
- **Oficii standard:** majoritatea oficiilor postale din Germania vand toate tipurile de servicii postale, logistice si financiare
- **Magazin-in-magazin:** ghisee postale in magazine/supermarkets, localizate in special in zonele cu o densitate mare a populatiei.

Austrian Post.at dezvoltă propriile sale concepte de oficii postale:

- Ghiseu de servicii complete **Post.at:** in locatii foarte frecventate, in principal in marile orase, cu o gama completa de produse si servicii postale, precum si produse aditionale ca produse financiare si de e-guvernare

Figura 53 Programul "Sales Up!" de crestere a vanzarilor



Programul "Sales Up!" (Cresterea vanzarilor), aplicat consecvent, genereaza in mod normal crestere ale vanzarilor de la 20 pana la 40%.

- **Aprovizionarea** – reprezentand circa 40% din baza de cost operational al Postei Romane, acesta este un domeniu cu un potential de optimizare urias. Experienta noastra solida in imbunatatirea proceselor de aprovizionare va fi pusa in valoare pe deplin in incercarea de a pune bazele unei organizari solide a aprovizionarii, pe baza unor procese si sisteme solide. (vezi Sectiunea 5.10)
- **Procese** – in momentul luarii unei decizii asupra portofoliului de produse, segmentelor de consumatori si modelului de afacere, ne vom indrepta atentia asupra modului in care se fac acestea. Va fi elaborat un model de procese pentru noua organizare, care este menit sa aduca imbunatatiri semnificative ale eficientei si productivitatii in intreaga companie, si in acelasi timp imbunatatind interfata cu clientii. O parte din acest potential de optimizare ar putea fi atins numai prin investitii in infrastructura, dar exista si o categorie de masuri de optimizare care nu depind de infrastructura. Consultantul va evidenta masuri din ambele categorii, si echipa de management va putea alege intre ele pe cea mai potrivita pentru situatia actuala.

- **Post-Box:** ghisee mici si eficiente in locatii cu frecventa foarte ridicata, cu fluxuri de proces rapide si simple pentru produsele postale standardizate si serviciile financiare

- **Post-Partener:** concept de franciza pentru partenerii de a efectua proceduri standard pentru Post.at referitoare la produsele postale principale, in principal in locatii care sunt neatractive pentru Post.at.

Poste Italiane isi distribuie produsele si serviciile prin intermediul mai multor tipuri de oficii, diferiteiate intre segmentele B2B and B2C:

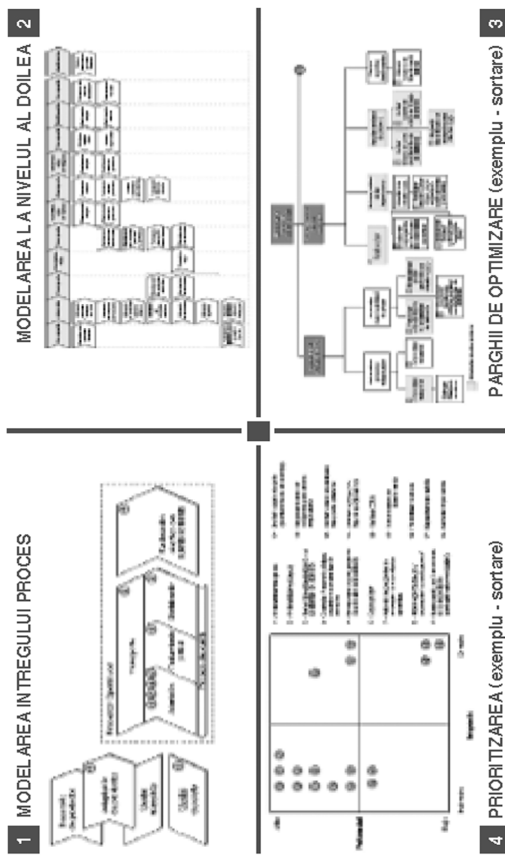
- **Retea de distributie** 14.000 de oficii postale
- **PT Business:** approx. 500 de oficii pentru clientii corporativi
- **PT Shop:** approx. 200 de locatii in oficiile postale si puncte de vanzare pentru produse non-postale
- **KIPoint:** 20 puncte de distributie in regim de franciza (forme noi de distributie) cu servicii precum MBE ("Cutii Postale etc.")

Ca o prima concluzie a acestor analize comparative, constatam ca toti operatorii din sfera serviciului universal aplica un mix individual al extensiei portofoliului de produse, concepte de eficientizare de formate si parteneriat.

Vom incorpora know-how-ul nostru aprofundat in domeniul retelor de distributie pentru a elabora cea mai buna solutie adaptata celor approx. 7200 puncte de prezenta ale Postei Romane acoperind 50% din populatia Romaniei din zonele rurale.

- **Eficacitatea vanzarilor si a marketingului-** adesea lipsesc eforturile bine directionate atunci cand vorbim despre segmente critice de clienti. Consultantul va evalua potentialul de crestere a vanzarilor pe termen scurt pentru Posta Romana. Dupa aceasta, vom propune un pachet de instrumente de marketing care ar putea fi adaptate pentru a genera o crestere semnificativa a vanzarilor pe anumite segmente de piata. Am aplicat aceste masuri in mai multe industrii (de ex. aeriana, de telecomunicatii, de produse, de bunuri de consum) si rezultatele au atins de multe ori intervalul 20-40% in ceea ce priveste imbunatatirea vanzarilor.

Figura 54 Analiza proceselor – De la schitare la prioritizarea parghiilor de optimizare (exemplu de proiect)



Sursa: Roland Berger

- **Administratie** – o organizatie imensa precum Posta Romana de multe ori duce la mari ineficiente organizationale. Aplicand metodologia si rezultatele minutioase ale analizei noastre comparative, vom identifica potentialul de optimizare si masurile recomandate pentru valorificarea acestuia.
- **Personalul** – proiectarea unei noi structuri organizationale, dublata de un nou model de procese va schimba semnificativ cerintele privind personalul. Necessarul de personal se va schimba, dar de asemenea si cerintele privind calificarea sunt foarte probabile sa se schimbe, ca si activitatile zilnice. Toate acestea vor fi evaluate si cuantificate într-un potential de optimizare. Calculul potentialului va parea usor in comparatie cu ceea ce ar insemna realizarea acestuia. Intrucat acesta ar putea avea un impact direct asupra unui numar mare de angajati, recomandam ca aceasta problema sa fie abordata cu cea mai mare grija si pregatire. Contextul, legislatia si obiceiurile locale joaca un rol foarte important, si consideram ca Roland Berger Strategy Consultants are cea mai buna pozitie pentru a actiona in calitate de consultant si in aceasta privinta. Vom pune in valoare pe deplin cunostintele si metodologiile ample elaborate in timpul realizarii unui numar mare de proiecte asemanatoare in Romania (vezi referintele din Capitolul B)
- **Externalizare/ Internalizare** – planul strategic este zona centrala definitorie a Postei Romane. Dupa evaluarea pozitiei competitive in fiecare arde, consultantul va analiza optiunile de a externaliza o parte a operatiunilor unde furnizori externi pot atinge o eficienta substantial superioara (de ex. servicii TI).

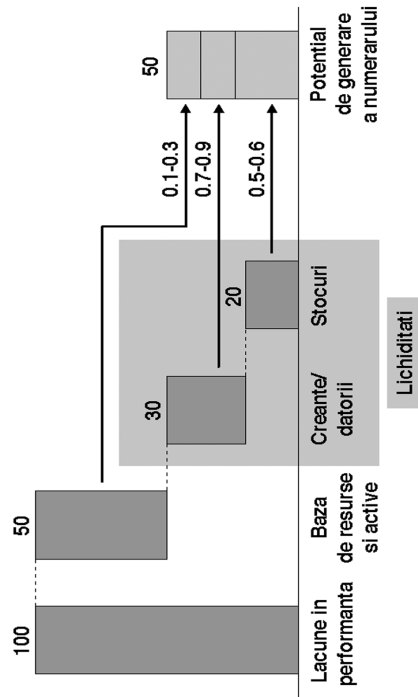
Cazurile opuse vor fi de asemenea analizate, intrucat ar putea exista situatii in care Posta Romana ar putea beneficia de economii de volum si ar fi capabila sa obtina venituri mai mari in acest fel (de ex. facturare, gestionarea flotei). In fiecare caz vor fi facute recomandari specifice, cu o descriere completa a beneficiilor potentiale, a costului implementarii, o evaluare a riscului implicat si a schimbarilor necesare in structura organizationala si in modelul de procese al companiei.

C. Restructurare financiara

Masurile financiare sunt menite sa asigure faptul ca organizatia si programele de transformare pe care planuiesc sa le puna in practica sunt complet fondate. De multe ori, strategiile bune nu sunt complet implementate din cauza lipsei de finantare. Pe baza experientei noastre vaste in managementul crizelor si sprijin in caz de insolvabilitate, cand finantarea este absolut cruciala pentru supravietuirea companiei, am dezvoltat un set de masuri care ar putea fi combinate cu success in orice situatie ce necesita restructurare financiara:

- **Lichiditate** – din acest punct de vedere, Posta Romana pare sa fie într-o pozitie relativ confortabila in momentul de fata, dar o serie de masuri strategice si operationale ar putea implica fluxuri de numerar negative pe termen scurt . Consultantul va apela la metodologia sa pentru a identifica potentialul de imbunatatire in managementul capitalului circulant, prin cercetarea amanuntita a managementului operational (furnizori, debitori) si controlul stocurilor. Preliminar ar putea exista un potential de imbunatatire semnificativ, intrucat la sfarsitul anului 2004 Posta Romana avea un stoc de materii prime si consumabile in valoare de EUR 4 mil. In mod asemanator, o cercetare amanuntita va fi facuta si in privinta relatiilor cu partenerii de afaceri si interfata acestora (creante si datorii). La evaluarea potentialului, vom dezvolta un set de masuri pentru a creste lichiditatile printr-un mai bun management al stocurilor si interfeate imbunatatite cu partenerii de afaceri.
- **Active imobilizate** – reprezinta in mod normal o zona cu un potential de imbunatatire si mai mare (a se vedea graficul de mai jos). Posta Romana detine un numar mare de active imobilizate, si intre acestea in mod sigur multe sunt subutilizate. La pregatirea registrului de active imobilizate, consultantul va initia de asemenea o selectare a activelor imobilizate pe baza potentialului de generare de fonduri pe termen scurt. La alinierea cu planul strategic, vom sublinia arile care ar putea contine active si resurse ce nu mai sunt necesare. Ar putea fi elaborate apoi solutii specifice de valorificare a acestui potential, in functie de cerintele actuale de finantare: leasing total sau partial al activelor imobilizate, vanzare propriu-zisa sau formule de vanzare si lease-back etc.

Potential de generare a numerarului [%]



- **Structura bilanțului contabil și a capitalului** – consultantul va analiza de asemenea impactul asupra bilanțului contabil, contului de profit și pierdere și fluxului de trezorerie a principalelor măsuri recomandate. Restructurarea propusă ar putea genera o nevoie de capital adițional. În momentul de față, Posta Română pare să aibă o expunere limitată la îndatorare, dar finanțarea planurilor de dezvoltare ar putea necesita fonduri suplimentare. Vom lucra împreună cu consultantul pentru privatizare și cu reprezentanții Ministerului să găsim cea mai potrivită formulă pentru finanțare pe termen lung: de ex. aport de capital, credite pe termen mediu sau lung. Criteriile vor fi întotdeauna de maximizare a valorii companiei și, astfel, măsurile care nu ar fi incongruente cu strategiile unor potențiali investitori vor fi întotdeauna prioritare.

Conceptul de restructurare va încorpora măsuri generate din toate cele trei categorii. Consultantul va avea întotdeauna în vedere interdependențele între diferitele măsuri și va evidenția secvența corectă necesară. Pentru a face acest lucru, ne vom pune în valoare know-how-ul nostru vast în ceea ce privește restructurarea și îmbunătățirea performanțelor.

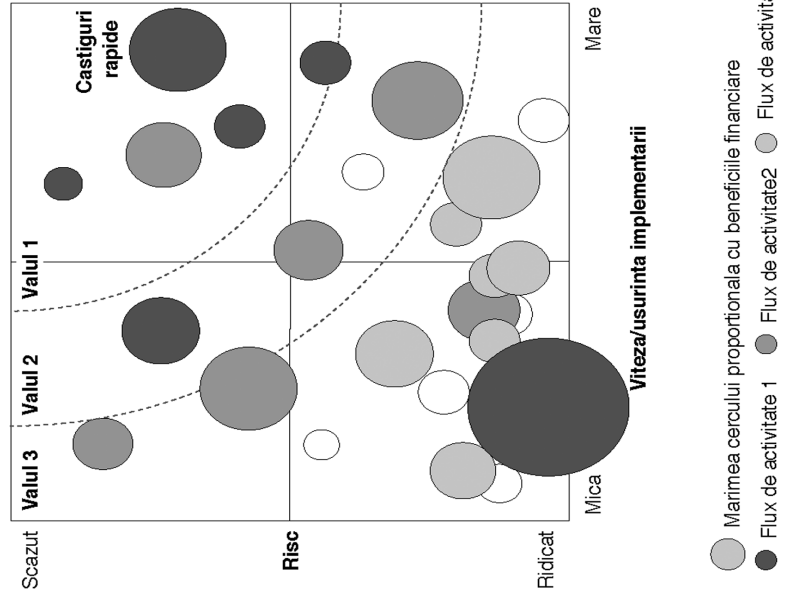
Toate măsurile vor fi evaluate din perspectiva impactului financiar al acestora, a vitezei de implementare și a potențialului risc, folosind o metodologie a Roland Berger Strategy Consultants elaborată și îmbunătățită de-a lungul celor peste 3.000 de proiecte de restructurare și eficientizare. În evaluarea gradului de risc și a vitezei de implementare, Roland Berger Strategy Consultants va încorpora evaluările făcute de experții juridici ai Musat & Asociații. Pe baza cunoștințelor lor vaste și a experienței lor în România, experții juridici vor fi capabili să formuleze opinii legate

de gradul alinierii la cadrul legislativ, și vor fi de asemenea în măsură să elaboreze soluții pentru a contracara posibile probleme.

O capcană frecvent întâlnită în aceste cazuri este presupunerea că toate ar trebui implementate și, mai mult, că toate ar trebui implementate în același timp. Din cauza lipsei resurselor critice, potențialelor suprapuneri, complexității crescute și potențialelor confuzii în organizatie, setul de măsuri elaborate trebuie să fie prioritizat. Pe baza acestei prioritizări, ar putea fi concepute câteva valori ale implementării, incluzând măsuri din toate categoriile de activități.

O matrice de prioritizare poate fi folosită, evidențiind toate măsurile care ar putea fi implementate. Prin poziționarea grafică a acestora (a se vedea graficul de mai jos) în funcție de trei variabile- viteza implementării, riscul și impactul financiar- se pot descrie și recomanda cu ușurință combinații care ar putea fi o parte componentă a aceluiași val de implementare.

Figura 55 Matricea de prioritizare





- Reinstruirea pentru a imbunatati nivelul calificarii
- Pensionare timpurie
- Disponibilizari, daca sunt de neevitat

Vom elabora planuri de migrare a personalului spre noi segmente de activitate cu potential de crestere pentru a reduce efectul realocarilor/ disponibilizarilor.

Optimizare Personal

In situatia in care noul concept de organizare va duce la disponibilizari de mai mult de 30 de angajati, trebuie sa avem in vedere prevederile contractului colectiv de munca potrivit carora angajatorul are obligatia sa:

- Elaboreze pachete compensatorii in conformitate cu termenii contractului
- Propuna programe de dezvoltare profesionala
- Comunique sindicatului toate informatiile relevante legate de disponibilizarea colectiva, pentru ca acesta din urma sa elaboreze un plan alternativ cu obiectivul de a limita sau a evita disponibilizarile colective
- Initeze discutii cu sindicatul pentru a ajunge la un consens intr-un orizont de timp determinat

Din acest motiv, incepand cu estimarea initiala a disponibilizarilor bazata numai pe criterii economice, Roland Berger, sprijinit de consilierul juridic, va dezvolta un plan acceptabil din punct de vedere social, inclusiv documentarea motivatiei disponibilizarilor, orizontul de timp si pachetele compensatorii care vor fi comunicate sindicatului. Analiza diagnostic realizata de subcontractorul nostru juridic va include o analiza a contractului colectiv de munca si va indica procedura cea mai buna pentru realizarea disponibilizarilor colective, care sa respecte contractul actual. Daca sindicatul va face o contrapropunere pentru a evita disponibilizarile, Roland Berger va sprijini de asemenea Posta Romana in includerea sugestiiilor sau oferirea unei motivatii pentru respingerea propunerii sindicatului.

Noua organigrama va avea ca rezultat noi descrieri si responsabilitati ale posturilor, existand posibilitatea crearii unor noi departamente si posturi. Vom elabora o matrice de transfer pentru a reloca forta de munca existenta si identifica persoanele cele mai potrivite din companie pentru a ocupa posturile vacante. Mai mult, vor fi elaborate obiective si reguli clare pentru transferarea personalului si va fi integrata si contributia partilor direct implicate: management, sindicat, profesionisti in resurse umane.

Orientarea catre client

Unul dintre factorii cheie ai succesului in procesul de restructurare este implicarea angajatilor, intrucat ei reprezinta principala patghie pentru satisfactia clientilor, in special in domeniul de servicii. Serviciul postal este, in ultima instanta, o "afacere cu oameni", necesitand un nivel ridicat al calitatii, care nu poate fi obtinut decat prin personal motivat. In prima faza echipa de management va juca un rol important,



Acest instrument este extrem de valoros si pragmatic, oferind un sprijin excelent in procesul de luare a deciziilor. Astfel, in orice moment va fi usor sa se calculeze potentialul de optimizare si nivelul de expunere la risc, permitand in acelasi timp o grupare exacta pe baza ritmului implementarii.

In acest mod, Comitetului de Conducere ii vor fi prezentate mai multe optiuni, grupand masurile strategice, operationale si financiare elaborate si prioritzate dupa cum este descris mai sus. Unul din mai multe seminarii va fi organizat pentru a prezenta si discuta aceste optiuni si pentru a facilita procesul de luare a deciziilor pentru membrii Comitetului de Conducere.

Raportare/ Obiective: Combinatiile diferite ale masurilor potentiale vor deveni scenarii ale strategiilor de restructurare alternative, pe care Comitetul de Conducere va trebui sa le prezinte in scop consultativ tuturor factorilor implicati. Conceptul de restructurare va fi prezentat in raportul de sarcina -Strategia preliminara de restructurare - care va fi emis dupa aproximativ sase luni si jumatate de lucru de la inceputul proiectului.

6.2. Implicatii pentru Resurse Umane

Noua structura organizationala, care va fi definita conform descrierii de la 6.1, ar putea lansa numeroase provocari pentru managementul Resurselor Umane ale Postei Romane:

- Realocarea/ optimizarea structurii de personal in conformitate cu noua structura organizationala
- Instruirea angajatilor pentru a se adapta la noua organizatie si noile responsabilitati ale postului
- Implementarea orientarii catre client
- Comunicarea privind noua organizare, noile responsabilitati, realocari

Suntem constienti de presiunea sociala pe care asemenea masuri de restructurare ar putea-o exercita asupra Postei Romane si MCTI si ne angajam sa sprijinim Posta Romana in comunicarea cu factorii implicati, inclusiv sindicatul. Cu toate acestea, asemenea masuri s-ar putea dovedi de neevitat in vederea cresterii productivitatii, care in momentul de fata este sub nivelul productivitatii celorlalti operatori postali, precum si in vederea obtinerii unei mai bune orientari catre client.

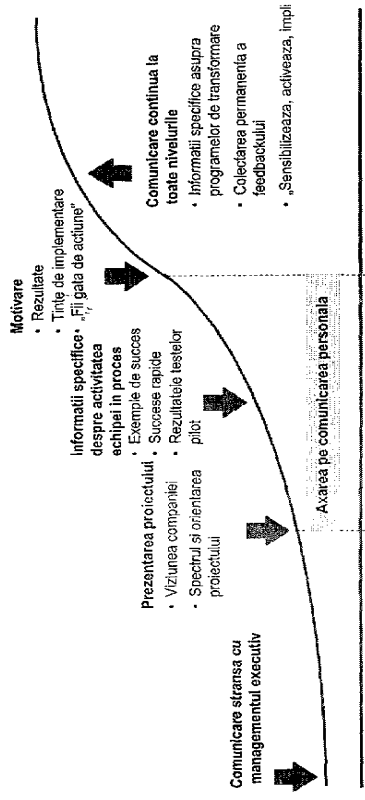
Noua structura organizationala urmareste sa imbunatateasca productivitatea generala. Aceasta este foarte probabila sa aiba un impact in ceea ce priveste necesarul de personal. Un potential de optimizare a personalului va fi calculat si vor fi elaborate apoi mai multe mijloace de abordare a acestuia.

- Trecerea la contracte cu jumatate de normal/ program flexibili
- Externalizare
- Disponibilizari voluntare

Comunicare

Luand in considerare schimbarile generate de implementarea unei noi structuri organizationale, o comunicare buna intre Posta Romana si angajatii sai este esentiala in diferite faze ale proiectului.

Figura 57 Comunicarea in diferite etape ale proiectului



Comunicarea pasilor si a rezultatelor procesului de restructurare este importanta la toate nivelurile organizationale si mesajul trebuie sa fie comunicat prin folosirea unor tehnici adecvate, specifice fiecarui nivel. Vom sprijini compania in elaborarea instrumentelor de comunicare necesare (seminarii cu echipa de management, formarea instructorilor interni, newsletter-uri etc.)

Figura 58 Definitia strategiei de comunicare interna

Comunicare interna		
Instrumente	Ritm	Continut
<ul style="list-style-type: none"> • Scrisorile-mail personalizate • Inialniri/conferinta • Brosuri si newsletter • Hotline 	<ul style="list-style-type: none"> • Informatii initiale • Informare regulata • Activitati aditionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Activitate curenta • Vizuire si strategii • Exemple de succes • Reguli de comportament

Procesul de comunicare interna ar trebui sa:

- Previna plecarea personalului cheie prin oferirea unor planuri de cariera clare
- Furnizeze claritate si incredere imediata tuturor angajatilor si sa mentina motivatia la un nivel ridicat
- Ofere informatii clare privind motivele si beneficiile procesului de restructurare
- Explice noile roluri si oportunitati pentru angajati in noua structura organizationala

Raportare/Obiective intermediare: Nu exista un raport formal. Rezultatele/planul de actiune vor fi incorporate in strategia de restructurare

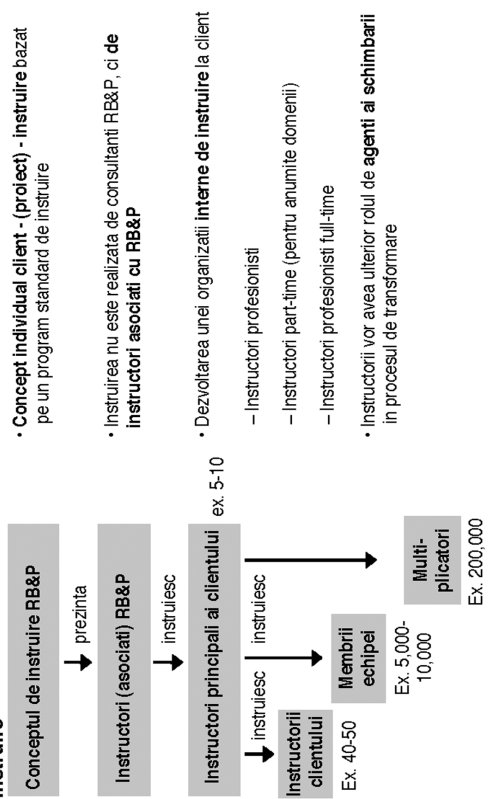
intrucat trebuie sa promoveze in mod activ noua structura organizationala si noile valori ale companiei. Orientarea catre client si catre calitate ar trebui sa devina "filozofia de baza" a companiei si in aceasta privinta toate nivelurile trebuie vizate si mobilizate. Exista doua parghii principale:

- Intelegerea valorii orientarii catre client, care se poate obtine prin instruire
- Evidentierea contributiei individuale la calitate/valoare pentru client. Orientarea catre client poate fi obtinuta daca este definita specific: amabilitate, livrare la timp, ore de functionare, timp de asteptare, etc si daca obiectivele si masurile sunt stabilite individual pentru angajati/unitati. Anumite ajustari in pachetul salarial al anumitor categorii de angajati ar putea fi necesare- adica includerea platii variabile pe baza realizarii scopurilor individuale sau ale centrului de profit

Training

In conformitate cu constatările noastre prezentate in conceptul de restructurare vom identifica nevoile de instruire si vom elabora un program de instruire pentru angajati, cel mai probabil prin crearea unei echipe interne de instruire a Postei Romane. Nevoile de training provin din schimbarile organizatorice, schimbări în fise de post, procese, sisteme de raportare si IT, dar de asemenea si din dezvoltarea unor activitati secundare noi sau existente, precum servicii financiare, curierat rapid. Operatorii postali internationali mari precum Deutsche Post folosesc o asemenea echipa de instruire interna.

Figura 56 Conceptul instruirii instructorilor – dezvoltarea unei organizatii interne de instruire



Sursa: Exemplu furnizat de Deutsche Post AG



6.3. Evaluarea impactului economic

Pentru a evalua viabilitatea alternativelor de restructurare propuse, consultantul va cuantifica impactul măsurilor propuse asupra contului de profit și pierdere și fluxurilor de numerar:

- Cuantificarea reducerilor de costuri din optimizare, relocări de personal și efectul asupra contului de profit și pierdere
- Estimarea veniturilor suplimentare obținute din dezvoltarea unor segmente noi de afaceri, marjele de profitabilitate și efectul asupra contului de profit și pierdere
- Estimarea investițiilor/dezinvestițiilor și impactul asupra fluxurilor de numerar și a nevoii de finanțare
- Estimarea costurilor de restructurare (cheltuieli cu plățile compensatorii, relocalizare, instruire etc)
- Estimarea efectului externalizării dacă aceasta este propusă (schimbări în structura costurilor din contul de profit și pierdere), impactul asupra fluxurilor de numerar

Pe baza acestor estimări, vom cuantifica impactul asupra rezultatului net (cont de profit și pierdere) al opțiunii de restructurare. Proiectiile financiare și planul de afaceri detaliat vor fi elaborate după ce strategia de restructurare este finalizată. (Secțiunea 9)

Raportare/ Obiectiv: Conceptul de restructurare, implicațiile pentru resurse umane, și evaluarea impactului economic vor fi sumarizate într-un raport de sarcină, Strategia Preliminară de Restructurare ce va fi emisă după 6.5 luni de la începerea lucrului.

7. Emiterea opiniei legale

Consultantul nostru juridic, Musat & Asociații va fi implicat pe tot parcursul elaborării opțiunilor de restructurare și ne va îndruma cu privire la fezabilitatea în cadrul legislativ a acțiunilor propuse precum reorganizare, externalizare, disponibilizări, patrunderea pe noi segmente de business și cu privire la necesitatea unor schimbări de legislație. Consilierul juridic va avea în vedere faptul că obiectivul final este acela de privatizare a Postei Române.

Musat & Asociații va emite către MCTI opinii juridice privind strategia preliminară de restructurare propusă, analizând conformitatea cu legislația românească a reorganizării companiei, a externalizării și a restructurării tehnice, financiare, organizationale, legate de resurse umane și/sau de management. De asemenea, consilierul juridic va fi de asemenea consultat în privința strategiei de restructurare pentru a se asigura conformitatea cu legislația în vigoare.

Raportare/ Obiectiv intermediar: Opinia legală va fi emisă sub forma unui raport de sarcină în același timp cu emiterea strategiei finale de restructurare și va fi actualizată atunci când strategia de restructurare se va aproba.

8. Strategia de restructurare finală

După depunerea strategiei de restructurare preliminară care va include mai multe opțiuni, consultantul va incorpora feedbackul de la MCTI și alți factori interesați (sindicat) și va selecta o strategie finală pentru o restructurare viabilă a Postei Române. În acest modul, consultantul va lucra în strânsă cooperare cu consultantul de privatizare pentru a se asigura că restructurarea este aliniată cu obiectivele în vederea privatizării. Mai mult, tot în acest timp, consultantul va lansa proiecte pilot pentru a testa concepte și va pregăti planul de afaceri incorporând toate analizele de până acum.

8.1. Proiecte Pilot

Testarea noilor concepte de proces prin proiecte pilot este o condiție esențială pentru implementarea reușită a conceptului de restructurare. Intenționăm să lansăm proiecte pilot în trei sau patru regiuni (București plus trei regiuni). Am aplicat proiecte pilot în multe proiecte de transformare comparabile pentru alți operatori postali, obținând rezultate excelente pentru un concept final gata de implementare:

- Testarea noilor procese în condiții reale
- Verificarea impactului asupra unor interfețe esențiale cu alte procese (de ex. între sortare și distribuire (sortarea în profunzime, timp de interconectare, etc.))
- Monitorizarea efectului asupra calității și eficienței
- Experiența într-un mediu limitat în care elementele ale conceptului ar putea avea nevoie de ajustări - pragmatice și eficiente.

Și, foarte important, proiectele pilot pot crea un impuls pozitiv pentru implementare: întrucât experții interni ai Postei Române care lucrează îndeaproape cu consultantii noștri reprezintă cele mai bune marturi că noile concepte îndeplinesc cerințele Postei Române și pot avea o influență covârșitoare asupra viitorului acesteia.

Proiecte pilot în proiecte comparabile cu operatori postali au declansat efecte pozitive semnificative, care ar putea fi măsurate și în plus constituie o schimbare pozitivă pentru angajații implicați (exemplu de proiect Roland Berger: testarea pilot a unor noi concepte de distribuire):

Proiectele pilot vor fi aplicate în echipe mixte formate din consultantii noștri împreună cu experți interni din cadrul Poștei Române (din echipele mixte de optimizare a proceselor), fiecare lucrând la fața locului în una din cele trei sau patru proiecte pilot regionale și lucrând împreună cu angajații din acea zonă. Această activitate la fața locului va fi o sursă foarte valoroasă pentru o optimizare/ajustare viitoare ca și pentru dezvoltarea unor soluții practice de implementare. Rezultatele proiectelor pilot vor fi incluse atât în conceptul final al strategiei de restructurare cât și în planul de implementare.

8.2. Planul de afaceri

Planul de afaceri va constitui o foarte bună modalitate de prezentare a Poștei Române ca un potențial partener atractiv pentru investitori, făcând legătura între principalii indicatori de performanță financiară (venituri, creștere, profit) și un plan de acțiune pentru restructurare ce poate fi monitorizat.

Pe baza strategiei finale de restructurare, Roland Berger va dezvolta un plan de afaceri pentru 2007-2010 care va integra toate elementele strategiei deja discutate și va realiza de asemenea proiectii financiare:

- Piețe și competitori pe fiecare segment: tendințe, volume, cota de piață, poziționarea Poștei Române
- Portofoliul de produse incluzând servicii de bază și secundare, poziționare, inclusiv noi produse/servicii
- Marketing și vânzări: strategie de marketing, abordarea vânzătorilor și organizare
- Management și Organizare: elementele de bază ale organizației re-proiectate după cum este această descrisă la 6.1
- Proiecții financiare: cont de profit și pierdere, bilanț contabil, fluxuri de trezorerie

Proiecții Financiare:

Pe baza experienței noastre de lucru cu operatorii postali, înțelegem factorii cheie pentru performanța Poștei Române, mai ales după analiza strategiei, organizării și analizei financiare. Pentru a realiza proiectii ale contului de profit și pierdere, avem nevoie de o previziune a veniturilor și a costurilor.

Pentru a realiza proiectii ale veniturilor vom estima volumul de corespondență pe categorii, luând în calcul factorii declanșatori ai cererii pentru segmentul corporativ și al consumatorilor rezidențiali și pretul pentru fiecare categorie:

- Corespondența
- Marketing direct
- Colete
- Curierat rapid
- Produse uzuale
- Timbre
- Livrarea ziarelor și a revistelor
- Comisioane și onorarii pentru servicii financiare
- Venituri din societăți mixte/parteneriate

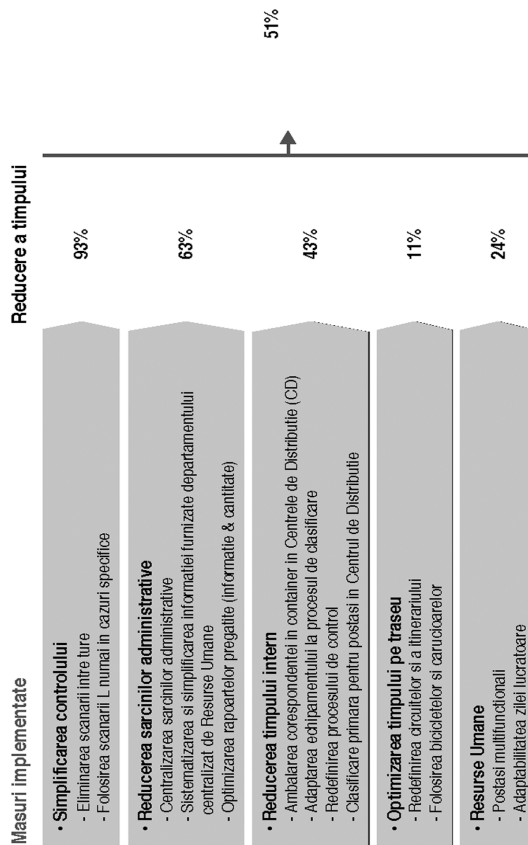


Figura 60 Proiect pilot în Centrul de Distribuție



Pentru proiectul Poșta Română planuim să pregătim și să începem proiectele pilot bazându-ne pe Strategia de Restructurare Preliminară (după luna a șasea). Vom dezvolta împreună cu experții interni din Poșta Română o propunere bine structurată privind regiunile care ar trebui implicate în proiectele pilot (criteriile sunt: reprezentativitate (urban vs. rural), marime, particularități topografice etc.) și vom pregăti infrastructura necesară aplicării proiectelor pilot într-un cadru de timp limitat de aproximativ șase săptămâni. (unele proiecte pilot se vor încheia după strategia finală, dar rezultatele preliminare se pot utiliza în procesul de luare a deciziilor) Conceptul pilot include soluții pragmatice pentru fluxul de date și informații necesare, instruirea angajaților implicați, oferirea infrastructurii necesare etc.



Costuri:

- Costul salarial mediu pe baza structurii propuse a personalului si a evolutiei costurilor salariale
- Alte costuri operationale – chirie, cheltuieli materiale, utilitati
- Amortizare (investitii incluse)
- Costul marfurilor vandute (produse uzuale)

Trebuie sa includem de asemenea impactul strategiei de restructurare asupra preziviunilor precum investitii/dezinvestitii determinate pe baza auditului tehnic si a deciziilor strategice: realocari de personal, schimbări in portofoliul de produse, cheltuieli de restructurare, plati compensatorii, externalizarea activitatilor.

Bilanțul contabil va fi pregătit pe baza rezultatului din contul de profit și pierdere, ipotezelor privind capitalul circulant (stocuri, datorii, creante) și astfel se va stabili nevoia de finanțare. După aceasta, Situația Fluxurilor de numerar este realizată prin metoda indirectă, împărțind fluxurile de numerar în trei categorii: operationale, financiare și de investiții.

Pe baza proiecțiilor financiare, vom pregăti o evaluare preliminară a Poștei Române și vom interacționa în această etapă cu consultantul pe tema privatizării. Ne vom baza în principal pe metoda fluxurilor de numerar actualizate. Există foarte puține companii postale listate (DPWN și TPG), așa că evaluarea bazată pe mulți pentru companiile listate este parțial relevantă. Există de asemenea puține tranzacții în serviciile postale: în general vânzarea participărilor minoritare, ceea ce ar putea să nu fie întotdeauna un bun reper pentru comparație.

8.3. Strategia de restructurare finală

După cum a fost stabilit în mod clar în Termenii de Referință, obiectivul final al restructurării este acela de a face Posta Română o țintă mai atractivă pentru privatizare prin creșterea eficienței operațiunilor sale, exploatând potențialul de creștere în activitățile secundare și transformând-o într-o organizație adaptată la piața și orientată către client. Asadar, vom interacționa cu consultantul în privatizare pentru Posta Română de-a lungul pregătirii strategiei de restructurare dar mai intens pe parcursul acestei etape, când decizia de restructurare trebuie luată.

Selectarea strategiei finale de restructurare se va baza pe opțiuni strategice elaborate pentru activitățile de bază și secundare, ca și pe rezultatele constatărilor și a analizelor realizate în faza de analiză diagnostic privind probleme financiare, comerciale, de resurse umane, organizaționale și legale, și pe parghiile operationale și financiare ale restructurării așa cum sunt acestea descrise în 6.1. Concept de restructurare.

După cum este descris în Secțiunea 3 Strategie, vom acționa prin trei parghii ce generează îmbunătățirea performanței pe piața a Poștei Române, elemente care acopera atât serviciile postale de bază cât și secundare:

- Exploatarea cu rigurozitate a sinergiilor dintre domeniile de servicii - de exemplu cu serviciile de curierat rapid

- Oferirea unor soluții inovatoare

- Servicii cu valoare adăugată, de exemplu servicii de comandă prin poșta, tipărire, exploatarea a bazelor de date
- Îmbunătățiri ale eficienței pentru client, de ex. printr-un timp mai bun de colectare
- Exploatarea oportunității de excelență în gestiunea relației cu clienții corporativi (adesea punctul slab al operatorilor tradiționali)
 - Încetarea birocratiei/ restricțiilor administrative, convingerea cu ajutorul soluțiilor
 - Axarea pe lanțul valoric specific al clienților (de ex. pentru companii de comenzi prin poșta, utilități, servicii financiare etc.)

MCTI este un factor de decizie cheie în această etapă, dar pentru a ne asigura că strategia finală de restructurare este pragmatică, ca poate fi implementată și ca va fi acceptată socială, alți factori direct implicați trebuie antrenati, precum managementul Poștei Române și sindicatul. Roland Berger Strategy Consultants va organiza și facilita seminarii cu toți factorii direct implicați pentru a se ajunge la o decizie optimă. Consultantul juridic se va asigura că strategia finală este în conformitate cu legile în vigoare și va trebui să propună schimbările legislative dacă acestea sunt necesare pentru implementare.

Roland Berger poate oferi asistență în comunicarea cu diversi factori direct implicați, cum ar fi pregătirea suportului pentru întâlniri, a unei prezentări scurte a opțiunilor de restructurare și a avantajelor și dezavantajelor acestora, precum și numeroase sesiuni de comunicare/materiale scrise pentru a se adresa preocupărilor sindicatului așa cum sunt prezentate acestea în 6.2. Implicații pentru Resursele Umane.

În final, consultantul va încorpora feedbackul primit de la MCTI, de la consultantul în privatizare, cel juridic, de la sindicate și de la managementul Poștei Române. Ca rezultat al acestui dialog, MCTI și Posta Română, consiliate de Roland Berger Strategy Consultants, vor selecta strategia finală de restructurare care să fie cea mai viabilă și realizabilă transformare pentru Posta Română. Ca rezultat al transformării, Posta Română ar trebui să devină mai profitabilă, să își crească veniturile într-un ritm susținut, să implementeze o organizație orientată spre client cu operațiuni mai eficiente și cu situații financiare solide, fiind în cele din urmă pregătită pentru privatizare. Asadar coordonarea cu consultantul în domeniul privatizării va fi absolut necesară în această etapă.

Raportare/Obiectiv: Rezultatul integrat al acestei etape este Raportul de sarcină 7- Raportul final de restructurare, care va include de asemenea și un plan de afaceri. Rezultatele acestor proiecte pilot vor fi incorporate atât în conceptul final al strategiei de restructurare ca și în planul de implementare.



9. Asistența în decizia legislativă

Conceptul final de restructurare a Postei Române emis la șapte luni după începerea proiectului va trebui să treacă printr-un proces de decizie legislativă. Ne așteptăm ca următoarele criterii să determine procesul și rezultatul procesului de luare a deciziei legislative:

- Impactul asupra serviciului postal universal pe teritoriul României
- Asigurarea siguranței sociale a angajaților din domeniul serviciilor postale
- Conformitatea cu cerințele UE (de ex. separarea activităților de servicii postale de activitățile de reglementare)
- Guvernarea corporatistă a Postei Române cu un management centralizat
- Potențialul de îmbunătățire a profitului și a eficienței serviciilor postale
- Transparența și sustenabilitatea sistemului de finanțare pentru serviciile universale
- Impactul asupra gradului de satisfacție a clientului
- Impactul asupra conceptului de restructurare a performanței Postei Române în privința calității serviciului, eficienței, costurilor, tehnologiei, infrastructurii și capabilității managementului.

Aceste criterii combinate determină de asemenea perspectiva unei privatizări reușite a Postei Române după cum a fost stabilită de Decizia Parlamentară nr.24/2004.

Acest set integrat de criterii constituie examenul pentru Strategia de Restructurare pe care o vom prezenta către MCTI (a se vedea de asemenea capitolul: 8.3. Strategie Finală de Restructurare).

Ne oferim în continuare sprijinul complet în susținerea procesului de luare a deciziei politice și legislative. Facând acest lucru putem contribui cu experiența noastră internațională vastă în calitate de consultanți ai autorităților publice:

- În sectorul postal: de ex. de la colaborarea noastră cu autoritatea de reglementare britanică Postcomm privind decizii fundamentale în privința continuării procesului de liberalizare (logica strategică, scop, orizont de timp etc.). Ne-am prezentat recomandările noastre către toți factorii decizionali în Marea Britanie, facilitându-ne crearea opiniilor și luarea deciziilor în mod eficace.

- În calitate de consultant ales de guvernele din Europa de Vest, de exemplu atât în Germania cât și în Franța, sprijinirea guvernelor în eforturile lor de reformă
- Si foarte important: În calitate de cetățeni ai României și consultanți activi pe plan local am acordat sprijin autorităților române în mod eficient în numeroase cazuri: de exemplu elaborarea și reeaborarea legii privatizării, restructurarea ICMRS, asistența în analiza și actualizarea strategiei naționale în sectorul metalurgic

Ne propunem să discutăm și să cadem de acord asupra detaliilor asistenței pe care vă o putem furniza în procesul de luare a deciziei legislative pe parcursul proiectului.

Raportare: Nici un raport formal.

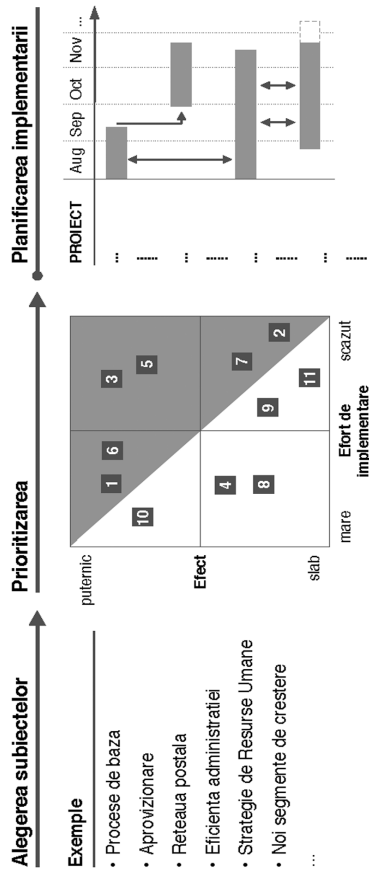
10. Conceptul de implementare

Vom aplica experiența noastră internațională în implementarea unor concepte fundamentale noi în organizații furnizoare de servicii la nivel național, de la organizații postale până la telecomunicații și utilități. Din experiența noastră, există un set clar de factori ai succesului pentru gestionarea implementării în organizații atât de complexe și dispersate geografic precum Posta Română :

- Un plan de implementare atât detaliat cât și pragmatic pentru fiecare divizie/entitate regională
 - Responsabilizare - legarea activităților și obiectivelor intermediare și efectelor acestora de manageri și unități individuale
 - O bună organizare a implementării - control eficace și acces direct la top management, dacă este necesar
 - Un concept de comunicare care să se adreseze atât factorilor interni cât și externi direct interesați
 - Si, foarte important, crearea unui impuls pozitiv în cadrul organizației - de la măsuri cu efect imediat (quick wins) la programe de îmbunătățire continuă
- Vom selecta și prioritiza zonele de acțiune pentru implementare, luând în calcul atât efectul potențial cât și precondițiile de implementare cerute. Astfel, procesul va fi planificat după o secvență logică a operațiilor:

- **Matricea de transfer** care va migra întreaga organizație/ resursele umane de la vechea la noua structură funcțională
- Implementarea noulor concepte, având în vedere posibilele drumuri critice (de ex. de la sortare la distribuție)
- Sincronizarea îmbunătățirilor necesare în infrastructură cu inovații de concept.

Figura 61 Priorizarea domeniilor pentru programul de restructurare

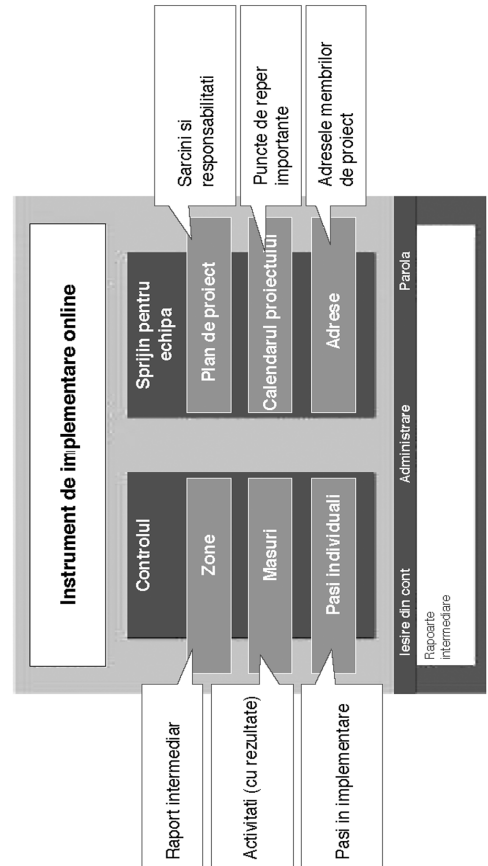


Gestionarea proiectului multi-disciplinar integrat

Responsabilizarea este un factor-cheie de success. In momentul inceperii implementarii, responsabilitatea pentru succesul proiectului trece de la echipa de proiect la managerii directi din cadrul Postei Romane. Aceasta responsabilizare trebuie sustinuta de un set clar de obiective definite si incluse in planul de implementare - definind in mod clar cine pentru ce si pana cand este responsabil!

Propunem sa punem in aplicare sistemul nostru dovedit destinat gestiunii implementarii - rbPoint.

Figura 62 Gestionarea integrata a implementarii – instrumentul nostru online

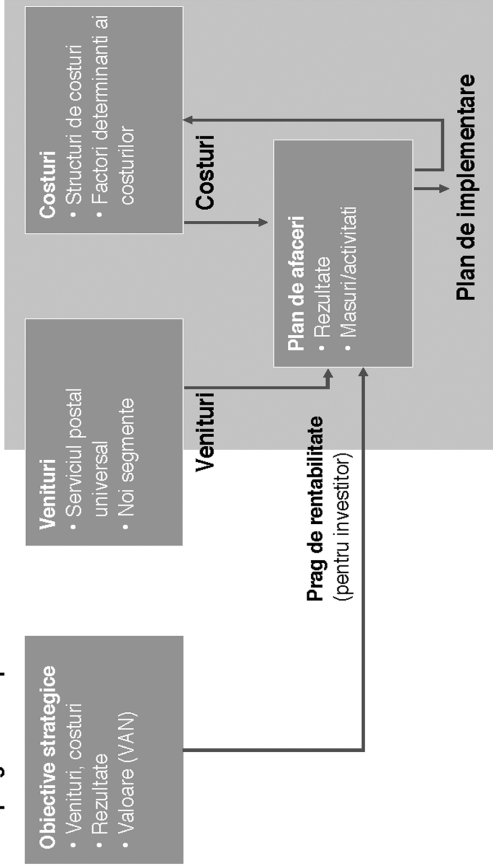


In contextul specific al restructurarii Postei Romane si al obiectivului de privatizare definit, propunem interconectarea conceptului de implementare cu programul de

privatizare. Facand acest lucru vom elabora un plan de afaceri ce integreaza trei elemente:

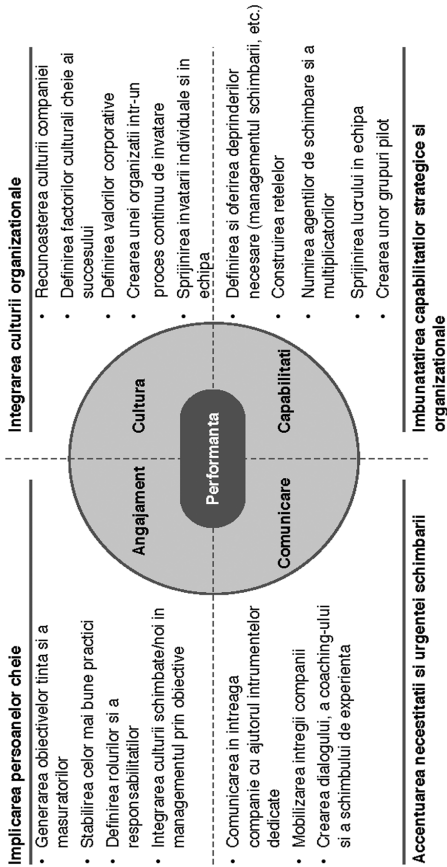
- Obiective strategice (venituri si costuri, rezultate, valoare - VAN)
- Surse de venituri (business de baza si noi segmente)
- Legat de structurile si factorii determinanti ai costurilor
- Integrat intr-un plan de afaceri cu rezultate si masuri/activitati

Figura 63 Planul de afaceri ca o platforma pentru implementare cu interfata catre programul de privatizare



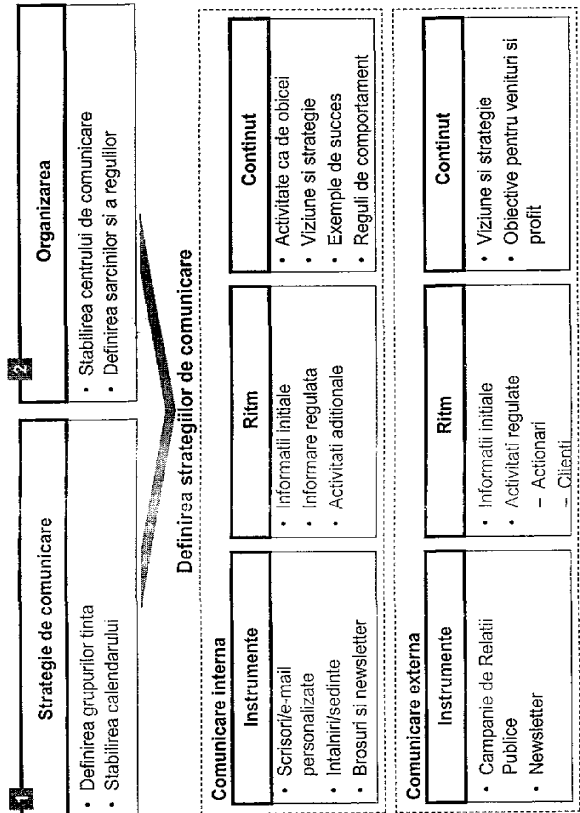
Importanta Postei Romane pentru economia romanaasca in calitate de furnizor de servicii si ca angajator necesita sprijinirea procesului de implementare printr-un program de comunicare bine directionat. Abordarea Roland Berger accentueaza necesitatea si urgenta schimbarii, integreaza cultura organizationala si implica personalul cheie la diferitele stadii ale transformarii.

Figura 64 Abordarea Roland Berger – managementul schimbării



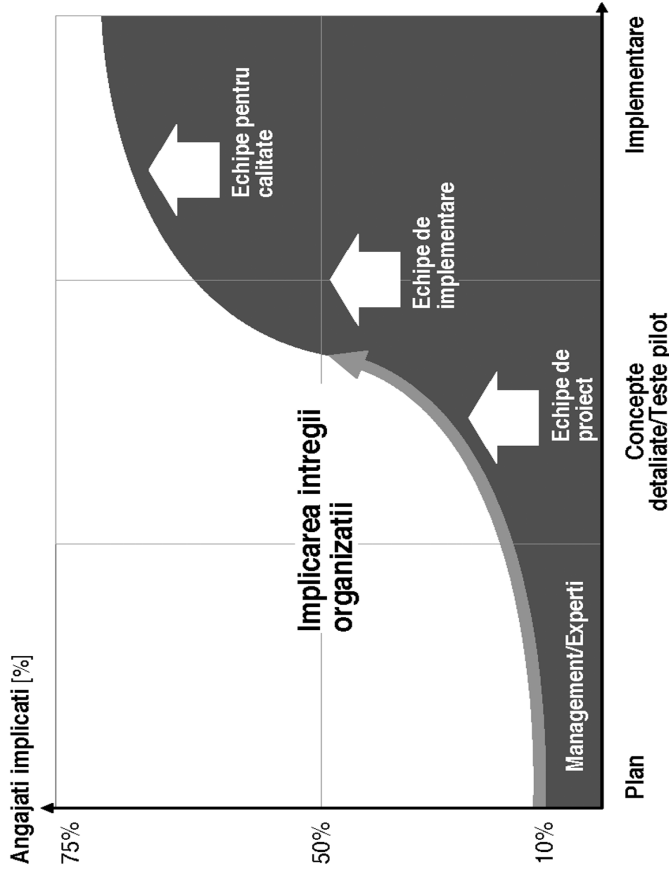
Vom dezvolta un concept specific de comunicare pentru restructurarea Postei Romane impreuna cu expertii interni din organizatie si din MCTI.

Figura 65 Strategia de comunicare



Implementarea strategiei de restructurare nu este un efort de moment. Noi facilitam ca Posta Romana sa beneficieze de impulsul obtinut in procesul de implementare pentru a implica treptat tot mai multi angajati, prin generarea procesului de schimbare.

Figura 66 Implicarea angajatilor in transformare/restructurare



Conceptul de implementare va fi elaborat in paralel cu procesul legislativ astfel incat Posta Romana va fi pregatita sa inceapa implementarea imediat dupa decizia finala a guvernului. Organizarea proiectului va fi pusa in functiune, sistemul de control al implementarii va contine programul de actiune pentru implementare si echipa va fi pregatita sa inceapa implementarea. Suntem pregatiti sa sprijinim procesul de implementare in etapa cruciala din primele 3-5 luni: lucrul cu expertii interni in gestiunea sistemului de control, crearea echipei de lucru unde este necesara actiunea imediata si sustinerea managementului de varf in luarea deciziilor cruciale.

Ne vom masura succesul in calitate de consultantii ai Postei Romane pe baza implementarii reusite a noi strategii pentru Posta Romana, cu efecte benefice semnificative si sustenabile atat pentru companie cat si pentru economia romaneasca!

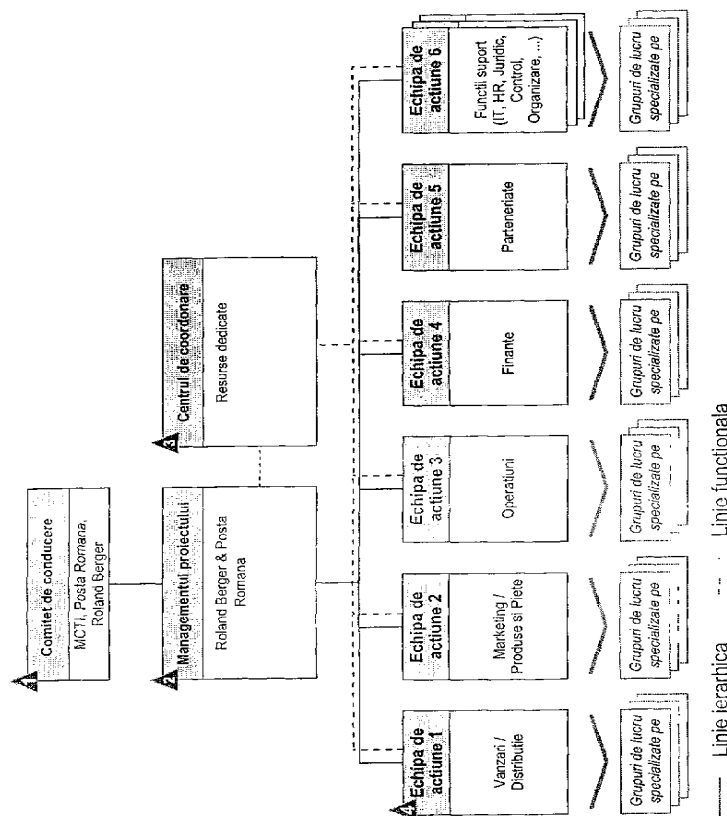


11. Gestionarea implementarii

Pentru a asigura o implementare reusita a conceptului de restructurare, vom dezvolta un sistem de control pentru a monitoriza progresul si echipele de a actiune necesare pentru fiecare domeniu de activitate dupa cum s-a facut selectia de acord prin prioritizare (vezi Exhibit 58).

Toate actiunile si rezultatele pe parcursul procesului de implementare vor fi monitorizate cu atentie raportandu-le la programul de lucru si gestionate printr-un "centru de coordonare a proiectului", biroul central al echipei de restructurare, localizat cel mai probabil in sediul central. Centrul de coordonare va oferi acces la date, va elabora rapoarte de activitate catre comitetul de conducere al proiectului, va gestionarea fisierelor si documentele de proiect (prezentari, rapoarte, rapoarte de sedinta), va concepe si va mentine standarde ale documentelor si va realiza activitati secretariale. Roland Berger a utilizat cu succes conceptul de centru de coordonare in numeroase misiuni de reorganizare si restructurare.

Figura 67 Centrul de coordonare si echipele de actiune-Implementare



Echipele de actiune vor consta in primul rand din angajati ai Postei Romane, consultantii avand roluri in management al proiectelor pentru anumite activitati sau facilitand procesul de luare a deciziilor si oferirea instrumentelor necesare. Echipele de actiune vor raspunde de activitati specifice pe parcursul procesului, dezvoltand si ducand la bun sfarsit planuri de actiune detaliate.

Acest lucru pe de o parte va facilita aprofundarea sistemica a procesului de restructurare si va usura tranzitia catre o noua structura organizationala si pe de alta parte va da posibilitatea obtinerii unor "castiguri rapide"/ masuri cu efect imediat, o serie de rezultate tangibile la inceputul implementarii. Castigurile rapide sunt stimuli importanti in procesul de schimbare si vor duce la o acceptare si o motivare sporita de partea angajatilor.

Pentru controlling recomandam instrumentul nostru de proiect management, RBpoint pentru a obtine o coordonare lipsita de divergente in procesul de implementare. RBpoint leaga toate partile implicate intr-un proiect, este usor de utilizat si gestionat si integreaza in componenta sa:

- Planificarea monitorizarii: abordare sistemica cu mai multe nivele (module de proiect, pachete de masurare, activitati individuale)
- Determinarea efectelor: mai ales a efectelor asupra contului de profit si pierdere
- Documentatia privind activitatile proiectului: de a monitoriza si conduce procesul de implementare la timp
- Platforma de comunicare: pentru echipa de implementare si managerii direct implicati
- Bazata pe o platforma IT care va fi transferata Postei Romane fara costuri aditionale

Acest instrument va facilita o structurare clara si detaliata a proiectului si un control sistematic al implementarii. Abordarea noastra va facilita o vizibilitate permanenta in privinta atingerii obiectivelor (prin intermediul sistemului "semafor") si va avea ca rezultat avertismente in timp real privind neincadrarea in termene limita, deviatii de la obiective si nevoia de decizii/ actiune in anumite domenii. Semaforul indica daca actiunea este in cursul ei normal (verde) sau a ramas in urma programarii ei din cauza unor obstacole (rosu).





Figura 68 RB point – un instrument eficient de controlling pentru implementare

Administration		Status		Effects		Misc			
Subproject	Responsible	Start date	End date	Countdown	Traffic	Year1	Year2	Target	Comm
01. Baza de date	Mircea, B.I.	2002/01/02	2002/05/02	273	3223.30	357.00	1200.00	0.00	2510.00
02. Monitorizare	Taric, Mirela	2002/03/19	2002/07/24	343	1.531.30	1593.00	1160.00	0.00	4240.00
03. Serviciu juridic	McLendon, C.M.	2002/03/12	2002/07/28	43	855.30	512.00	0.00	0.00	545.00
04. Serviciu de analiza si de reglementare	Paine-Sul, Norman	2002/01/05	2002/09/10	113	752.20	47.00	20.00	0.00	125.00
05. Serviciu de analiza si de reglementare	Deo, John	2002/03/15	2002/07/11	143	373.30	245.00	240.00	0.00	510.00
06. Serviciu de analiza si de reglementare	Deo, John	2002/03/15	2002/07/11	143	523.30	474.00	250.00	0.00	810.00

Rolul consultantului in implementare este de a se asigura ca organizatia face progrese in implementarea conceptului de restructurare, de a facilita luarea deciziilor si de a transmite problemele catre managementul de varf atunci cand obstacolele impiedica echipele de actiune sa obtina rezultatele necesare. Consultantul va juca de asemenea un rol activ in monitorizarea actiunilor de comunicare. Rolul nostru se va diminua pe masura ce progresam cu implementarea prin transferarea unei responsabilitati din ce in ce mai mari si a instrumentelor si metodologiilor catre Posta Romana: precum transferul rb-point si a Centrului de Coordonare a proiectului, asigurarea ca echipele de actiune sunt capabile sa progreseze in mod independent.

Lucrand impreuna cu consultantul pentru implementarea unui program atat de complex este o experienta de invatare importanta pentru Posta Romana ca organizatie, experienta care poate fi folosita mai departe in programe de continua imbunatatire. De exemplu, pentru cresterea orientarii catre client, Deutsche Post realizeaza un program continuu care presupune definirea standardelor de calitate, stabilirea echipelor, crearea unui sistem de analiza comparative, instruire, masurarea progresului prin nivelurile serviciilor, program care se repeta periodic in intreaga companie.

Rapoarte: De-a lungul fazei de implementare, vom furniza catre MCTI rapoarte de activitate la fiecare trei luni si vom informa lunar Comitetul de Conducere a proiectului. Ne vom masura succesul ca si consultantii ai Postei Romane pe baza succesiunii implementarii noii strategii pentru Posta Romana:

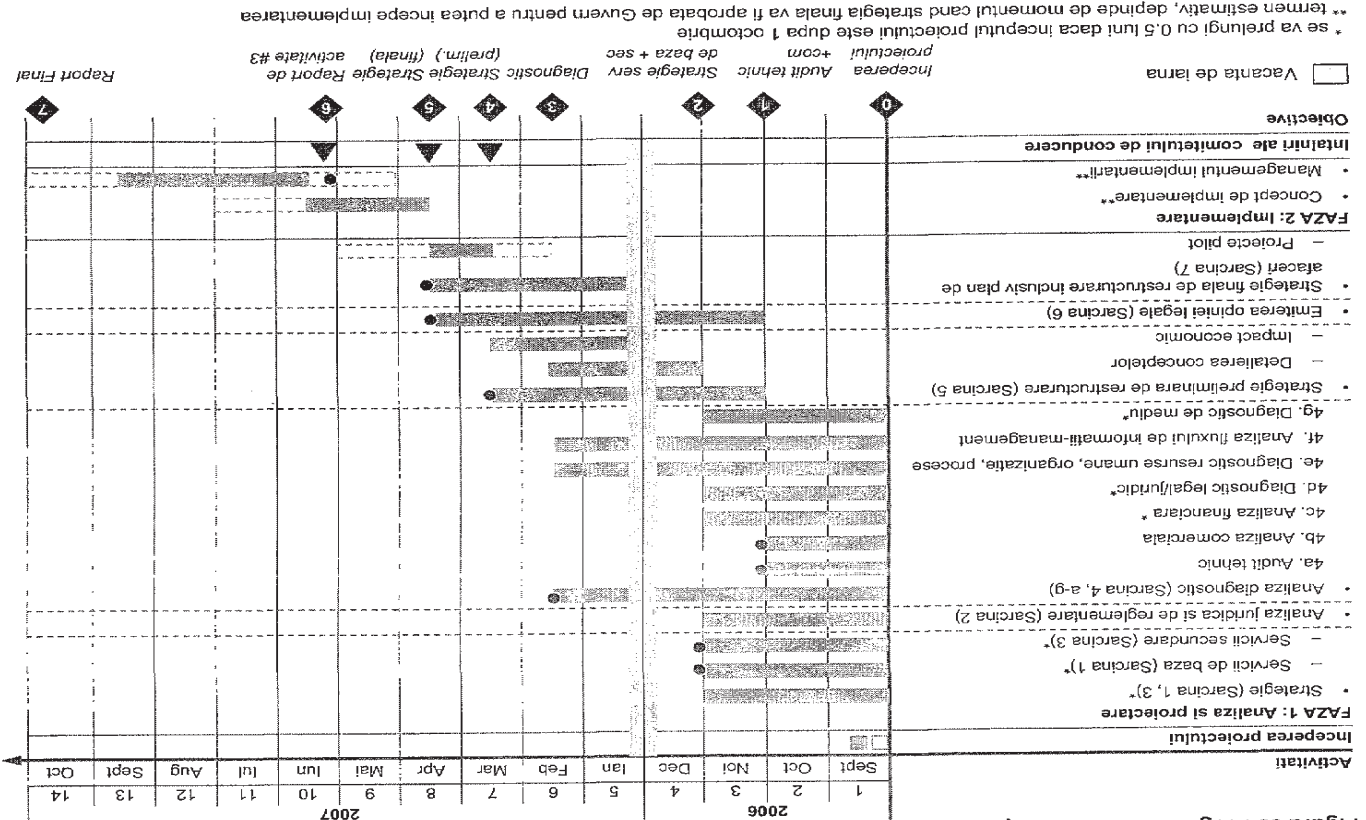
B. Programul de lucru

Proiectul se va desfasura in doua faze:

- Faza 1: Analiza si elaborarea strategiei de restructurare care va dura 7.5 luni
- Faza 2: implementare, care dureaza 5 luni dupa cum este prezentat mai jos, si care poate incepe mai tarziu daca procesul de luare a deciziilor se prelungeste.



Figura 69 Programul de lucru al proiectului



Report Final

Vacanta de iarna
Inceperea proiectului +com de baza + sec
Audit tehnic
Strategie serv Diagnostic Strategic Report de (prelim) (finala) activitate #3
* se va prelunge cu 0,5 luni daca inceputul proiectului este dupa 1 octombrie
** termen estimativ, depinde de momentul cand strategia finala va fi aprobata de Guvern pentru a putea incepe implementarea



Strategy Consultants

Contract Servicii de Consultanta Financiara privind Restructurarea Companiei Nationale "Posta Romana" S.A.

Anexa C. Lista si CV-urile Personalului si Subconsultantilor

Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei

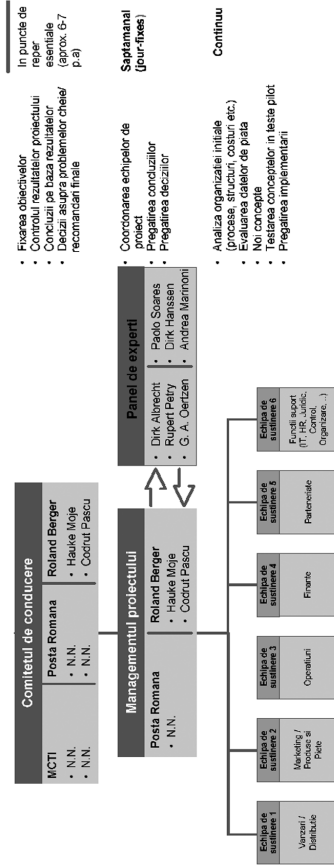
A. Componenta echipei si sarcinile aferente mandatului

Domnii Hauke Moje si Codrut Pascu isi vor asuma responsabilitatea generala a proiectului pentru finalizarea reusita a restructurarii si se vor asigura ca resurse adecvate ale grupului Roland Berger sunt alocate pentru proiect. Managementul activitatii de proiect va fi executat de Domnul Moje, sprijinit permanent pe plan local de Codrut Pascu si personalul senior din cadrul biroului format din experti in industrie sau pe arii functionale, in principal provenind din birourile noastre din Hamburg, Viena si Romania.

Mai mult, dupa cum am descris anterior, vom pune la dispozitie un panel de 6 experti in industrie care vor participa la un seminar de strategie; echipa noastra de personal tehnic si de conducere de 13 membri va fi sprijinita de 8 membri ai personalului de suport pentru analiza primara de date, coordonarea activitatii proiectului, raportare, editare, traduceri. In plus, vom implica 13 experti juridici de la Musat & Asociatii si 4 consultanti in domeniul financiar-contabil de la Mazars Romania. Intentionam sa implicam angajatii Postei Romane pe parcursul proiectului prin crearea echipelor mixte.

Organizarea proiectului si echipa

Organizarea proiectului si echipa



1. Personal Tehnic/de Conducere		
Nume	Pozitie	Sarcina
Hauke Moje	Director de proiect	<ul style="list-style-type: none"> Managementul de ansamblu al proiectului Elaborarea strategiei de viitor Prezentarea rezultatelor catre client Moderarea procesului de luare a deciziilor
Codrut Marian Pascu	Director de proiect	<ul style="list-style-type: none"> Managementul de ansamblu al proiectului Reorganizare Moderarea procesului decizional Elaborarea conceptului de restructurare
Dirk Albrecht	Membru al panelului de experti	<ul style="list-style-type: none"> Seminar de strategie Rol consultativ continuu pe teme legate de servicii postale/logistice, inclusiv lantul valoric
Gustav Adolf Oertzen	Membru al panelului de experti	<ul style="list-style-type: none"> Seminar de strategie Rol consultativ continuu pentru servicii postale pe teme legate de reglementare
Dirk Hanssen	Membru al panelului de experti	<ul style="list-style-type: none"> Seminar de strategie Rol consultativ continuu pentru servicii postale, chestiuni operationale
Paulo Soares	Membru al panelului de experti	<ul style="list-style-type: none"> Seminar de strategie Teme legate de servicii postale: parteneriate pentru servicii financiare, implementare
Andrea Marinoni	Membru al panelului de experti	<ul style="list-style-type: none"> Seminar de strategie Rol consultativ continuu pentru servicii postale, dezvoltarea afacerii

Anna Grabek	Membri profesional ai echipei – Reorganizare Europa Centrala si de Est	<ul style="list-style-type: none"> • Due diligence • Reorganizare • Restructurarea lantului valoric
Szabolcs Nemes	Membri profesional ai echipei (restructurare)	<ul style="list-style-type: none"> • Due diligence • Reorganizare si optimizare • Elaborarea strategiei de restructurare • Implementare
Marieta Babos	Membri profesional ai echipei (supleant)	<ul style="list-style-type: none"> • Due diligence comercial • Strategie de parteneriate • Optimizarea achizitiilor/aprovizionarii
Thilo Zelt	Membri profesional ai echipei (supleant) – Servicii postale	<ul style="list-style-type: none"> • Due diligence • Analiza de piata a segmentelor principale si secundare • Analiza comparativa (benchmark) la nivel international • Analiza mediului de reglementare (UE) • Reorganizarea lantului valoric postal
Stefan Ionut Pascu	Membri profesional ai echipei (supleant) – IT&C	<ul style="list-style-type: none"> • Due diligence • Analiza de piata pe segmentele principale si secundare • Evaluare • Imbunatatirea eficientei • Implementare
Gheorghe Musat	Expert legal	<ul style="list-style-type: none"> • Luarea deciziilor cheie in cadrul proiectului • Asigurarea implementarii cu succes a strategiei de restructurare • Emiterea de opinii legate asupra strategiei de restructurare • Supervizare si indrumare calificata

Rupert Petry	Membri ai panelului de experti - restructurare	<ul style="list-style-type: none"> • Validarea strategiei de restructurare • Rol consultativ continuu in chestiuni operationale/implementare in procesul de restructurare
Marc Andree Schlueter	Specialist (servicii postale)	<ul style="list-style-type: none"> • Due diligence • Remodelarea lantului valoric postal • Analiza optiunilor strategice • Strategie de parteneriate • Analiza cadrului de reglementare postal • Analiza comparativa la nivel international cu alti operatori postali
Valentin Stefan	Expert senior - Operatiuni	<ul style="list-style-type: none"> • Due diligence • Reorganizarea lantului valoric postal • Elaborarea strategiei de restructurare • Implementare
Mihnea Tudor Radulescu	Expert senior - Marketing si Vanzari	<ul style="list-style-type: none"> • Due diligence comercial • Analiza de piata pe segmentele principale si secundare • Analiza optiunilor strategice • Implementare
Florentina Adriana Marinescu	Expert Senior - Finante	<ul style="list-style-type: none"> • Due diligence • Evaluare preliminara • Elaborarea strategiei de restructurare • Plan de afaceri • Pregatirea camerei de date electronice
Frigyes Schannen	Expert senior - Strategie si Organizare	<ul style="list-style-type: none"> • Due diligence • Analiza optiunilor strategice • Reorganizare
Alexander Kainer	Expert senior - Restructurare	<ul style="list-style-type: none"> • Due diligence • Reorganizare • Imbunatatirea eficientei • Elaborarea strategiei de restructurare

Miruna Monica Suci	Expert legal	<ul style="list-style-type: none"> Coordonarea procesului de due diligence juridic si de analiza a mediului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea Emiterea de opinii legale asupra strategiei de restructurare Coordonarea echipelor juridice in etapa de implementare a strategiei de restructurare in vederea privatizarii Companiei
Iuliana Gabriela Craiciu	Expert legal	<ul style="list-style-type: none"> Membrii al echipei legale ce va efectua analiza mediului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea Membrii al echipei ce va efectua diagnosticul juridic Membrii al echipei legale ce va acorda asistenta in implementarea strategiei de restructurare in vederea privatizarii Companiei
Ana Maria Placintescu	Membrii profesional al echipei	<ul style="list-style-type: none"> Membrii al echipei legale ce va efectua analiza mediului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea Membrii al echipei legale ce va efectua diagnosticul juridic Asistenta pentru implementarea strategiei de restructurare a Companiei
Bogdan-Petru Mihai	Membrii profesional al echipei	<ul style="list-style-type: none"> Membrii al echipei legale ce va efectua analiza mediului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea Membrii al echipei legale ce va efectua diagnosticul juridic

Catalin Dennis Baiculescu	Expert legal	<ul style="list-style-type: none"> Supervizarea de ansamblu a procesului de due diligence juridic si a analizei cadrului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea Propuneri cu privire la strategiile de restructurare ale Companiei in vederea privatizarii Emiterea de opinii legale asupra strategiei de restructurare Supervizarea implementarii strategiei de restructurare a Companiei in vederea privatizarii
Codrin Florin Mugurel Luta	Membrii profesional al echipei	<ul style="list-style-type: none"> Membrii al echipei juridice ce va efectua analiza mediului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea Membrii al echipei ce va efectua diagnosticul juridic
Cristina Mihaela Cucu	Membrii profesional al echipei	<ul style="list-style-type: none"> Membrii al echipei legale ce va efectua analiza cadrului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea Membrii al echipei ce va efectua diagnosticul juridic
Gelu Titus Maravea	Expert legal	<ul style="list-style-type: none"> Asistenta in procesul de diagnostic juridic si de analiza a cadrului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea Emiterea de opinii legale asupra strategiei de restructurare propuse Coordonarea echipelor juridice in etapa de implementare a strategiei de restructurare in vederea privatizarii Companiei

Valeriu Muntean	Expert Senior Financiar	<ul style="list-style-type: none"> Analiza financiara incluzand: <ul style="list-style-type: none"> Registru de imobilizari Registru de creante si datorii
Roxana Drinceanu	Membru profesional al echipei	<ul style="list-style-type: none"> Registru de imobilizari Registru de creante si datorii

2. Personal de sprijin

Nume	Pozitie	Sarcina
Dana Roxana Arghire	Analist - cercetare	<ul style="list-style-type: none"> Cercetare de piata Traduceri Colectare si analiza de date Asistenta pentru expertii tehnici Suport pentru camera de date
Alexandru Ciungu	Analist - cercetare	<ul style="list-style-type: none"> Cercetare de piata Traduceri Colectare si analiza de date Asistenta pentru expertii tehnici
Mircea Boistean	Analist - cercetare	<ul style="list-style-type: none"> Cercetare de piata Traduceri Colectare si analiza de date Compilare de date comparative pentru operatorii postali
Serban Alexandru Badin	Membru al echipei administrative - activitate de birou	<ul style="list-style-type: none"> Coordonarea activitatii de birou Colectarea si analiza datelor Cercetare de piata Traduceri
Kathleen Hentrich	Analist - cercetare	<ul style="list-style-type: none"> Cercetare in domeniul serviciilor postale si chestiunilor legislative europene
Manuela Nicolae	Analist - cercetare	<ul style="list-style-type: none"> Cercetare de piata Traduceri Colectare si analiza de date Asistenta pentru camera de date Sprrijin in pregatirea prezentarilor si redactarea rapoartelor

Horatiu Dumitru	Membru profesional al echipei	<ul style="list-style-type: none"> Membru al echipei legale ce va efectua analiza cadrului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea Membru al echipei legale ce va efectua diagnosticul juridic Membru al echipei legale ce va acorda asistenta cu privire la implementarea strategiei de restructurare a Companiei
Irina Lazarescu	Membru profesional al echipei	<ul style="list-style-type: none"> Membru al echipei legale ce va efectua analiza mediului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea Membru al echipei legale ce va efectua diagnosticul juridic Membru al echipei legale ce va acorda asistenta in faza de implementare a strategiei de privatizare, in vederea privatizarii Companiei
Mihaela Baiculescu	Expert legal	<ul style="list-style-type: none"> Membru al echipei legale ce va efectua analiza mediului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea Membru al echipei legale ce va efectua diagnosticul juridic Membru al echipei legale ce va acorda asistenta in faza de implementare a strategiei de restructurare, in vederea privatizarii Companiei
Stelian Garofil	Membru profesional al echipei	<ul style="list-style-type: none"> Membru al echipei legale ce va efectua analiza mediului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea Membru al echipei legale ce va efectua diagnosticul juridic
Olivier Brunet	Expert Senior Financiar	<ul style="list-style-type: none"> Supervizare generala a analizei financiare Registru de imobilizari Registru de creante si datorii



B. Profilele personalului tehnic/de conducere propus

Rodica Ioana Leaua	Membru al echipei administrative – activitate de birou	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonarea activitatii de birou • Colectare si analiza de date • Cercetare de piata • Traduceri • Sprijin in pregatirea prezentarilor si editarea rapoartelor
Alina Maria Florean	Analist - cercetare	<ul style="list-style-type: none"> • Cercetare de piata • Traduceri • Colectare si analiza de date • Asistenta pentru camera de date • Sprijin in pregatirea prezentarilor si editarea rapoartelor
Olivia Mihai	Personal sprijin – Analiza financiara	<ul style="list-style-type: none"> • Registrul de imobilitari • Registrul de creante si datorii

Roland Berger Strategy Consultants este o firma de consultanta strategica de reputatie mondiala cu o retea globala de 1,600 angajati in birourile sale internationale.

Datorita experientei noastre de lucru cu operatori postali internationali si institutii europene, Roland Berger are o echipa cu competenta in domeniul postal si telecomunicatii de aproximativ 150 consultanti.

Curriculum vitae pentru membrii echipei propuse sunt atasate in Sectiunea C. Va prezentam profilele personalului tehnic/ de conducere, inclusiv expertii functionali si specialisti in domeniul postal si telecomunicatii, si consultantii propusi pe domeniul financiar- contabil si juridic.

Hauke Moje este Partner in cadrul biroului Roland Berger din Hamburg. A studiat stiinte economice la Universitatea din Flensburg si apoi a absolvit un program de MBA in Michigan. D-I Moje are o experienta de 15 ani in consultanta, cu accentul pe servicii postale si telecomunicatii. Printre principalele sale proiecte in domeniul postal se numara restructurarea unei companii postale din America de Sud si proiecte vaste de reorganizare pentru Deutsche Post. De asemenea, a dezvoltat si implementat strategii de intrare pe piata serviciilor postale in contextul procesului de liberalizare din Europa. Hauke Moje este consultant al Agentiei Britanice de Reglementare Postcomm din anul 2003.

Codrut Pascu este Managing Director al biroului Roland Berger din Bucuresti. A studiat administrarea afacerilor in cadrul Academiei de Studii Economice din Bucuresti si a obtinut diploma de MBA de la INSEAD in Franta. Fiind consultant Roland Berger de 8 ani, a lucrat in birourile noastre din Bucuresti si Londra, timp in care a acumulat o expertiza solida in domeniul restructurarilor, imbunatatirii eficientei si dezvoltarii de strategii. Proiectele sale includ integrarea post-fuziune a unei companii romane importante din domeniul utilitatilor, programe de imbunatatire a performantei si reorganizare a operatiunilor pentru clienti din diverse sectoare, precum si elaborarea strategiei si structurii organizationale in Europa Centrala si de Est pentru o companie globala de farmaceutice.

Dirk Albrecht este Partner in cadrul biroului Roland Berger din Düsseldorf. Detine titlul de Master in Inginerie si Administrarea Afacerilor de la Universitatea Tehnica din Darmstadt si are o experienta de peste 13 ani in consultanta in mai multe tari din Europa. Proiectele sale includ o serie de misiuni strategice si operationale pentru operatori din domeniul postal si sectoare inrudite, precum si de planificare a afacerilor si dezvoltare organizationala pentru companii importante din diverse domenii.

Dr. Gustav Adolf Oertzen este Partner in cadrul biroului Roland Berger din Hamburg. A studiat administrarea afacerilor la Universitatea din Hamburg si detine



titlul de Doctor in Inginerie. Experienta sa in consultanta se intinde pe 13 ani, dintre care 5 in cadrul companiei noastre. Dr. Oertzen are experienta solida pe proiecte in sectorul de telecomunicatii si postal, lucrând pentru companii precum Deutsche Post AG, Deutsche Telecom AG, numerosi furnizori de servicii de telecomunicatii si autoritati de reglementare.

Dirk Hanssen este Partner in cadrul biroului Roland Berger din Hamburg. Detine o diploma in Inginerie Industriala, vorbește fluent limbile germana, engleza si franceza si lucreaza la Roland Berger din 1990. D-l Hanssen are o experienta insemnata in sectorul postal. A consiliat Deutsche Post, La Poste France, Post.austria si mai multi furnizori de servicii postale de dimensiuni medii, precum si integratori globali si autoritati de reglementare. Proiectele sale includ un numar de studii privind intrarea pe piata, dar si proiecte privind organizarea proceselor, structura organizationala si managementul schimbării.

Paulo Soares este Principal in biroul nostru din Lisabona. Si-a inceput activitatea in sectorul bancar înainte de a deveni consultant in anul 1995. D-l Soares lucreaza pentru compania noastra din 1998. Cateva dintre cele mai mari proiecte ale sale sunt legate de domeniul postal, intrucat a asistat operatorul postal national din Portugalia in mai multe chestiuni de strategie, incluzând dezvoltarea unor noi servicii si intrarea pe noi segmente de piata.

Dr. Andrea Marinoni este Project Manager in cadrul biroului Roland Berger din Milano. Detine Diploma in Economie de la Universitatea Bocconi din Milano si are 9 ani de experienta in consultanta. A asistat jucatori din sectorul postal si domenii intrinsece de activitate in proiecte de analiza a strategiei si de dezvoltare a afacerii, plus, Dr. Marinoni are o experienta vasta pe proiecte legate de planificarea afacerii, optimizarea operatiunilor si restructurarea organizationala, inclusiv pentru institutiile de servicii publice.

Rupert Petry este Partner in cadrul biroului Roland Berger din Viena. A studiat administrarea afacerilor la Vienna University of Economics si la Universitatea din Illinois, SUA. Detine 9 ani de experienta in consultanta, mai ales in probleme de restructurare si de strategie. A petrecut doi ani dezvoltând operatiunile Roland Berger din SUA, in special in biroul din Detroit. Are o experienta vasta pe proiecte pentru Post.at, in special in reorganizare logistica si imbunatatirea performantelor de livrare la timp.

Marc Andree Schlüter este Project Manager la Roland Berger in Hamburg. A studiat administrarea afacerilor la Universitatea din Münster, Germania si la Virginia Polytechnic Institute and State University in SUA. Marc Schlüter are o experienta vasta in sectorul postal. Printre principalele sale proiecte se numara implementarea unei noi structuri corporative pentru o companie de servicii postale de dimensiuni medii si un studiu de piata pentru o autoritate de reglementare europeana pentru a monitoriza evolutiile pe piata internă de servicii postale.



Valentin Stefan este Senior Consultant in cadrul biroului Roland Berger din Bucuresti. Este licentiat in Administrarea Afacerilor de catre Academia de Studii Economice si detine diploma de MBA de la Darden Graduate School of Business Administration din SUA. Experienta sa profesionala include trei ani in cadrul Roland Berger Strategy Consultants, unde a consiliat clienti pe problematici operationale, de restructurare, optimizare a proceselor, finante si marketing.

Milnea Radulescu lucreaza ca Senior Consultant in cadrul biroului Roland Berger din Bucuresti. Detine diploma de Master in Relatii Economice Internationale de la Norwegian School of Management din Oslo si a urmat cursuri specializate de marketing si management in Ungaria si Cehia. D-l Radulescu are o experienta vasta in marketing, vanzari si strategii, lucrând pentru companii importante atat din Romania cat si din strainatate.

Florentina Marinescu este Senior Consultant in cadrul biroului Roland Berger din Bucuresti. A studiat administrarea afacerilor la Academia de Studii Economice Bucuresti inainte de a se alatura companiei noastre in 1998. Doi ani mai tarziu a inceput programul MBA de la Darden Graduate School of Business Administration din SUA si apoi a lucrat pentru o firma americana de consultanta pentru fonduri de pensii, fonduri mutuale si de investitii. D-na Marinescu s-a realaturat Roland Berger Strategy Consultants in 2005. Proiectele sale includ numeroase misiuni in domeniul finantelor, precum si numeroase angajamente pentru consultanta in fuziuni si achizitii si in privatizare.

Frigyes Schannnen este Project Manager in cadrul biroului din Budapesta al Roland Berger. A obtinut diploma de Master la Universitatea Corvinus din Budapesta si a studiat de asemenea, prin programe de schimb academic, in Germania si SUA. Activitatea sa profesionala se intinde pe 11 ani, dintre care mai mult de 5 in cadrul Roland Berger Strategy Consultants. D-l Schannnen a dobandit experienta in domeniul postal in cadrul proiectelor pentru Posta Maghiara.

Alexander Kainer lucreaza in calitate de Senior Consultant in biroul Roland Berger din Viena. Este licentiat in Inginerie Industriala si Management la Universitatea Tehnica din Viena si si-a inceput cariera in consultanta in anul 1998. D-l Kainer are o experienta vasta in domeniul proiectelor de restructurare si eficientizare a costurilor, lucrând in misiuni pentru companii de varf din mai multe sectoare.

Dr. Anna Grabek este Senior Consultant in biroul din Viena al Roland Berger. Detine titlul de Doctor de la Vienna University of Economics and Business Administration si are o experienta vasta in consultanta, pe proiecte de restructurare si elaborare a structurii organizationale, cu accentul pe Europa Centrala si de Est.

Szabolcs Nemes lucreaza in calitate de Senior Consultant in cadrul biroului Roland Berger din Bucuresti. A studiat administrarea afacerilor in cadrul Academiei de Studii Economice din Bucuresti si a petrecut un semestru in strainatate la Universitatea din Porto prin intermediul unei burse Erasmus. Experienta sa de sase ani din cadrul



Roland Berger Strategy Consultants include mai multe proiecte de restructurare, reorganizare si reducere a costurilor, atat in Romania cat si in strainatate.

Marietta Babos este Senior Consultant la Roland Berger in cadrul biroului din Viena. A studiat stiinte economice in Budapesta si Viena si s-a alaturat echipei noastre in 2003. De atunci, a oferit consultanta clientilor din diferite domenii, inclusiv servicii postale, pe probleme precum aprovizionare, planificare strategica, logistica si marketing.

Thilo Zeit este Senior Consultant in cadrul biroului din Hamburg al Roland Berger. A studiat economia si administrarea afacerilor si a acumulat o experienta vasta in proiecte internationale in diverse sectoare de servicii. Proiectele sale importante in domeniul postal includ un studiu cuprinzator asupra dezvoltarii pietelor europene de servicii postale, o strategie de intrare pe piata pentru un operator postal precum si o analiza de piata pentru o autoritate de reglementare europeana in 2004.

Ionut Pascu este Senior Consultant la Roland Berger in Bucuresti. Detine diploma in Relatii Economice Internationale de la Academia de Studii Economice din Bucuresti. D-I Pascu este consultant Roland Berger de 4 ani si a acumulat experienta vasta in domeniul telecomunicatiilor si tehnologiei informatiei. De asemenea, a oferit asistenta unor companii de servicii din diverse domenii de activitate in proiecte de restructurare si operationale.

Gheorghe Musat este Managing Partner al Musat&Asociatii. A studiat dreptul la Universitatea din Bucuresti si a lucrat ca avocat independent timp de 16 ani, pana in 1990, cand a infiintat Musat & Asociatii. Conduce firma de 16 ani, timp in care a coordonat numeroase proiecte complexe juridice de restructurare si privatizare a companiilor de stat din Romania, oferind consultanta fie Guvernului Romaniei, fie cumparatorului. Mai mult decat atat, a fost consultant juridic special al biroului Primului Ministru si al Presedintiei Romaniei in diferite probleme juridice.

Miruna Monica Suciu este Partner in cadrul Musat & Asociatii. Detine o diploma in Drept de la Universitatea din Bucuresti si a lucrat cu Musat & Asociatii de 7 ani, acumuland o experienta vasta ce acopera tranzactii complexe, implicand privatizari, fuziuni si achizitii, ca si o gama larga de probleme de post-privatizare si investitii straine. Doamna Suciu a fost implicata in mod consecvent in numeroase tranzactii la nivel inalt realizate/incheiate pe piata romaneasca in ultimii ani, fiind implicata in toate problemele legate de structura proiectelor, proiectarea schemelor de finantare si garantii ca si supravegherea conformitatii reglementarii si a implementarii.

Iuliana Gabriela Craiciu este Senior Associate la Musat & Asociatii. A absolvit Universitatea din Bucuresti si a practicat dreptul de peste 8 ani. Cateva din proiectele sale cheie includ restructurarea si privatizarea unor companii de stat importante ca si oferirea consultantei juridice in fuziuni si achizitii la nivel inalt. Doamna Craiciu vorbește fluent limbile engleza si franceza si este membru al Baroului Avocatilor din Romania.



Ana-Maria Placintescu este Partner la Musat & Asociatii, companie careia i s-a alaturat acum 9 ani. Detine competente specifice in dreptul muncii si societar si de asemenea a acumulat o experienta vasta in probleme legate de cadrul legislativ, precum reexaminarea si armonizarea cadrului legislativ romanesc cu legislatia europeana. Doamna Placintescu a oferit consultanta in mai multe procese complexe de privatizare, precum cele ale Tarom sau Altro.

Bogdan-Petru Mihai este Senior Associate la Musat & Asociatii. S-a alaturat firmei acum sase ani, in timp ce urma un program de master in dreptul afacerilor. De atunci, a lucrat in diverse proiecte de privatizare si de diagnostic juridic si a oferit consultanta unor companii straine mari in privinta investitiilor pe piata romaneasca.

Catalin Dennis Baiculescu este Partner la Musat & Asociatii. Fost consilier parlamentar si consultant juridic al World Bank, s-a alaturat firmei acum noua ani. A participat la o serie de privatizari la nivel inalt in Romania si detine o experienta vasta in proiecte de diagnostic juridic precum si aspecte si probleme juridice in domeniul de pre si post-privatizare. A publicat numeroase articole pe probleme corporative, ale tehnologiei informatiei si comunicatiilor, si este in mod frecvent vorbitor la diverse seminarii si simpozioane.

Codrin Florin Mugurel Luta este Senior Associate la Musat & Asociatii. S-a alaturat firmei in 2000, dupa finalizarea studiilor de drept la Universitatea din Bucuresti. Domnul Luta a lucrat foarte mult pe proiecte de privatizare a companiilor de stat din diferite industrii, oferind consultanta juridica atat autoritatilor statale cat si investitorilor.

Cristina Mihaela Cucu este Associate la Musat & Asociatii, alaturandu-se firmei acum cinci ani. A oferit consultanta juridica in mai multe tranzactii de fuziuni si achizitii si a fost implicata in numeroase proiecte de diagnostic juridic si de privatizare. A acumulat de asemenea o experienta vasta in domeniul de practica legate de investitiile straine, finantarea proiectelor si structura actionariatului. Doamna Cucu vorbește fluent limbile engleza si franceza.

Gelu-Titus Maravela este Partner la Musat & Asociatii. Si-a finalizat studiile de universitare de drept la Universitatea din Bucuresti si a obtinut o diploma de master in Dreptul Dezvoltarii de la Universitatea Warwick din Marea Britanie. A participat la privatizarea unor mari companii de stat si de asemenea a acumulat o experienta vasta in domeniile dreptului intreprinderilor/comercial si investitiilor straine.

Horatiu Dumitru este Senior Associate la Musat & Asociatii. Si-a finalizat studiile de drept inclusiv un doctorat la Universitatea din Bucuresti si a activate in calitate de consilier juridic al Guvernului si Parlamentului Romaniei timp de 10 ani. Domnul Dumitru a oferit consultanta juridical atat statului roman cat si investitorilor in mari contracte de privatizare. Detine de asemenea experienta in analize legislative si a



oferit consultanta numeroaselor autoritati de stat in reexaminarea si armonizarea cadrului legislativ cu acquis-ul european.

Irina Lazarescu este Senior Associate la Musat & Asociatii. A studiat dreptul la Universitatea din Bucuresti si a si-a finalizat specializarea la Banca Europeana de Reconstructie si Dezvoltare si la Institutul Bancar Roman. Doamna Lazarescu a fost implicata in numeroase proiecte de diagnostic juridic al companiilor din mai multe industrii.

Mihaela Baiculescu este Senior Associate la Musat & Asociatii. Detine o diploma in drept obtinuta in cadrul Universitatii din Bucuresti si are o experienta in consultanta juridical de mai bine de noua ani. Doamna Baiculescu a oferit consultanta clientilor corporativi din diverse industrii, inclusiv cea a telecomunicatiilor si tehnologiei informatiei, precum si autoritatilor de stat in probleme precum restructurarile si privatizarile.

Stelian Garofil este Senior Associate la Musat & Asociatii. S-a alaturat firmei acum 4 ani si de atunci a oferit consultanta juridicala in diverse probleme (privatizari, dreptul intreprinderilor, dreptul muncii, contracte si litigii) clientilor din diferite industrii si autoritatilor de stat. Mai mult, Domnul Garofil a activat in calitate de consilier juridic in mai multe proiecte de privatizare.

Olivier Brunet este Audit Manager in cadrul Mazars Romania. De nationalitate franceza, si-a finalizat studiile de Afaceri si Contabilitate/Finante la London School of Economics si de Stiinte Politice la Edhes Graduate Business School in Lille, France. In plus, detine un MBA obtinut la Universitatea din Brisol(Marea Britanie) si Ecole Nationale des Ponts et Chaussées din Paris, Franta. D-l Brunet lucreaza la Mazars de 6 ani si a acumulat o experienta cuprinzatoare in analize diagnostice financiare. In momentul de fata, este responsabil de activitatea de audit a companiei.

Valeriu Muntean este Consultant Senior si Directorul Biroului Mazars din Romania, conducand echipa locala de auditori, contabili si consultanti. S-a alaturat companiei in 1995, dupa absolvirea Institutului de Stiinte Politice in Paris, Franta. In ultimii zece ani, domnul Muntean a lucrat in proiecte de audit importante pentru companii din diverse sectoare precum si in numeroase proiecte de analiza due diligence si a oferit consultanta mai multor companii straine in privinta investitiilor pe piata din Romania.

Roxana Dranceanu este Contabil Senior in cadrul Mazars Romania. Membra a Corpului Expertilor Contabili si Contabililor Autorizati din Romania, detine peste opt ani de experienta profesionala si o expertiza profunda in domeniul serviciilor contabile si al auditului financiar. In plus, a participat la numeroase proiecte de due diligence. D-na Dranceanu s-a alaturat firmei in urma cu trei ani si gestioneaza in prezent un portofoliu de 10 clienti.

C. Curriculum Vitae pentru membrii echipei propuse

CURRICULUM VITAE (CV) PENTRU MEMBRII ECHIPEI PROPUSE

Funcție propusa:	Director de proiect
Numele Firmei:	Roland Berger Strategy Consultants
Numele persoanei:	Moje, Hauke
Profesia:	Consultant
Data nasterii:	6 februarie 1962
Vecheimea in Firma:	15 ani
Nationalitate:	Germana
Membri in Societati Profesionale:	-
Detalierea sarcinilor desemnate:	<ul style="list-style-type: none"> • Managementul de ansamblu al proiectului • Elaborarea strategiei de viitor • Prezentarea rezultatelor catre client • Moderarea procesului de luare a deciziilor

Calificari semnificative:

- Partener, responsabil de proiectele din sectorul postal si domeniile de activitate conexe
- Peste zece ani de experienta in proiecte din sectorul postal (detalii suplimentare la "Experienta")
- Transformare/restructurare
- Privatizare
- Strategii de crestere
- Politici de liberalizare
- Reorganizari in sectorul european de telecomunicatii
- Strategii de fuziuni si aliante in sectorul logistic

Educatie:

1989-1990	Central Michigan University Michigan, USA Bursa de studii	Master of Business Administration
1987-1989	Nordische University, Flensburg, Germania	Diploma (Vordiplom) in Stiinte Economice

1985-1987 Terramar GmbH, Hamburg, Germany Pregătire ca specialist în comerț exterior
1982-1984 Armata Germana Pregătire ca Ofiter în Rezerva

Experiența:

1991 – prezent **Roland Berger Strategy Consultants** Hamburg, Germania
Proiecte semnificative: Madrid, Spania, Buenos Aires, Argentina
Correo Argentino (1999-2001, rol: Project Manager)
• Restructurarea operatorului postal argentinian privatizat (15.000 angajați)
• Strategie pentru segmentele centrale și cele în creștere
• Reorganizarea proceselor pe întregul lanț valoric postal
• Elaborarea unei noi structuri organizatorice (sediu plus regiuni)
• Implementare la nivel național, controlling și implementări

Operator postal european (2001, rol: Project Manager)

- Restructurare și reorganizarea operațiilor
- Strategie pentru activitățile de bază
- Redesign de procese
- Elaborarea unei noi structuri organizatorice
- Sprijin pentru implementare

Companie postală multinațională (1996-1997, rol: Project Manager)

- Reorganizarea proceselor unității strategice postale (aproape 200.000 angajați)
- Program de îmbunătățire a calității

- Managementul schimbării
- Postcomm** – Comisia Serviciilor Postale din Marea Britanie (2003 – prezent, rol: Project Manager)
- Strategie de liberalizare
 - Studiu de piață asupra tendințelor și cerințelor clienților
 - Relație continuă ca membru al consiliului de consultanță
- Companie logistică internațională** (2005, rol: Project Manager)
- Analiza pieței postale europene – UE și tarile candidate
 - Evaluarea scenariului liberalizării în Europa - UE și individual, la nivel de țară
 - Elaborarea strategiei de dezvoltare
 - Elaborarea strategiilor de intrare pe piața (tarile țintă, parteneri potențiali)
- Sectorul logistic european** (2005, rol: Project Manager)
- Strategie de parteneriat pentru două companii de servicii logistice
 - Evaluarea motivației strategice și a potențialelor de sinergie
 - Elaborarea sistemului de afaceri
 - Schitarea structurii corporative și a proceselor de conducere comune
 - Concept de implementare
- Operator postal european** (2004, rol: Project Manager)
- Strategie de expansiune internațională (în contextul liberalizării în Europa)

- Elaborarea strategiei de afaceri (pozitionarea strategica, portofoliu de servicii, piete vizate)
- Plan de afaceri pentru implementarea la nivel national
- Sectorul public german (2002-2003, rol: Project Manager)**
 - Reforma Oficiului Fortei de Munca German (90.000 angajati)
 - Elaborarea unui nou model de procese si servicii
 - Reorganizarea proceselor
 - Sprijin in implementare
- Companie germana de telecomunicatii (1998, rol: Project Manager)**
 - Integrarea a doua companii (4.000 angajati)
 - Reorganizarea proceselor si structurilor functionale
 - Implementarea unui sistem de afaceri

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Germana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Spaniola	Bine	Bine	Bine

Certificare:


Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.



Date: 05/04/2006
 Zi/Luna/An
 [Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei]

Numele complet al membrului echipei: Moje, Hauke

Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian


CURRICULUM VITAE

Funcție propusa: Director de proiect

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Pascu, Codrut Marian

Profesia: Consultant

Data nasterii: 15 august 1975

Vechimea in Firma: 9 ani

Nationalitate: Romana

Membri in Societati Profesionale:

- Romanian Business Club UK
- Insead Alumni Club

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Managementul de ansamblu al proiectului
- Reorganizare
- Moderarea procesului decisonal
- Elaborarea conceptului de restructurare

Calificari semnificative:

- Expertiza cuprinzatoare in:
 - Restructurarii/reorganizari
 - Imbunatatirea eficientei si reducerea costurilor
 - Elaborarea si implementarea strategiilor corporative si de afaceri atat pe piete dezvoltate cat si emergente
- Experienta vasta in asistenta atat pentru vanzatori cat si pentru cumparatori in tranzactii de tip fuziuni si achizitii
- Experienta solida in managementul proiectelor (detalii suplimentare in "Experienta")

Educatie:

2001	INSEAD Fontainebleau, France Program MBA	Master of Business Administration
1994 – 1998	Academia de Studii Economice Bucuresti, Romania Facultatea de Studii Economice in Limbi Straine	Diploma in Gestiunea Afacerilor


Experientia:

 1998 –
 prezent

Roland Berger Strategy Consultants
Managing Director

Proiecte semnificative:

Companie romana de utilitati (2006; rol: Project Manager)

- Elaborarea unui concept de restructurare (peste 9000 angajati)
- Elaborarea de masuri de imbunatatire a performantelor operationale
- Implementarea unui sistem de monitorizare a efectelor
- Asistenta la implementarea programului de restructurare

Companie multi-nationala de utilitati (2005; rol: Project Manager)

- Elaborarea strategiei de integrare si reorganizare a unei firme achizitionate in Romania
- Elaborarea unei noi structuri organizationale
- Definirea unui nou set de procese
- Asistenta la implementare si migrarea catre noua formula organizationala

Companie multi-nationala de utilitati (2004; rol: Project Manager)

- Elaborarea strategiei de restructurare a operatiunilor din Marea Britanie (peste 10000 angajati)
- Asistenta la implementarea programului de restructurare

Companie globala de productie industriala (2002; rol: Project Module Manager)

- Elaborarea strategiei de restructurare operationala pentru operatiunile din Marea Britanie si tarile scandinave (peste 16000 angajati)
- Implementarea unui set de masuri pentru imbunatatirea rapida a lichiditatii

 Bucuresti,
 Romania,
 Londra,
 Marea
 Britanie

Mare banca europeana (2003; rol: Project Manager)

- Elaborarea strategiei de restructurare a serviciilor de suport
- Dezvoltarea si implementarea unei noi formule organizationale

Mare operator de telefonie fixa european (2003-2004; rol: Project Manager)

- Elaborarea strategiei de dezvoltare in segmentul Tehnologiei Informatiei si Comunicatiilor
- Reorganizarea functiilor de marketing, vanzari, tehnic si suport pentru sustinerea noului strategii

Companie globala producatoare de petrol (2003; rol: Project Module Manager)

- Elaborarea strategiei de dezvoltare in Europa Centrala si de Est
- Reorganizarea unitatii de downstream (peste 20000 angajati), incluzand rafinare, retail si marketing

Companie europeana producatoare de elemente de iluminat (2002; rol: Project Module Manager)

- Elaborarea planului de restructurare a operatiunilor din Marea Britanie (peste 4000 angajati)
- Implementarea programului de restructurare
- Reorganizarea functiilor de vanzari si marketing la nivelul intregului grup

Companie romana producatoare de medicamente (2000; rol: Senior Consultant)

- Audit strategic si pregatire in vederea vanzarii catre un investitor strategic
- Reorganizare operationala
- Asistenta la procesul de negociere si vanzare a pachetului majoritar

Active International Investment Manager

- Administrarea conturilor clientilor straini
- Consilierea investitorilor strategici si institutionali

1996-1998

 Bucuresti,
 Romania



Experiență:

2005 - prezent

Roland Berger Strategy Consultants
Partner

Düsseldorf,
Germania

Proiecte semnificative:

- Strategie pan-Europa Centrala si de Est pentru o companie postala internationala
- Analiza clientilor cu risc ridicat pentru un operator postal european fost monopol de stat
- Strategie globala privind transportul aerian pentru un important integrator de servicii de curierat expres
- Strategii de intrare pe piata si de stabilire a preturilor pentru un furnizor european de servicii expres par avion
- Dezvoltarea afacerii internationale a unei mari companii de servicii logistice

2000 - 2005

Roland Berger Strategy Consultants
Managing Partner

Bruxelles,
Belgia

Proiecte semnificative:

- Imbunatatirea evolutiei cheltuielilor unei retele de telecomunicatii mobile franceze
- Restructurarea unui grup international de companii din domeniul produselor de inalta tehnologie
- Provocari si implicatii ale schimbarilor de pe piata europeana de retele de aprovizionare pentru un furnizor de infrastructura
- Dezvoltare organizationala pentru un operator de control trafic aerian (ATC)
- Reducerea structuraia a costurilor pentru o mare companie petroliera
- Pregatirea ofertei publice initiale pentru un aeroport european
- Plan strategic de dezvoltare a segmentului cargo pentru un aeroport european
- Concept de reglementare a tarifelor pentru un aeroport european
- Elaborarea unui plan strategic de afaceri pentru un mare aeroport european



1998 - 2000

A.T.Kearney B.V., European Transportation Practice
Amsterdam Principal

Amsterdam,
Olanda

Proiecte semnificative:

- Proiectarea retelei de centre de sortare pentru o companie postala europeana

1992 - 1997

Roland Berger Strategy Consultants
Partner

Hamburg,
Germania
Bruxelles,
Belgia

Proiecte semnificative:

- Reproiectarea proceselor si eficienta resurselor umane pentru o companie de logistica
- Optimizarea capacitatii de ansamblu (linii aeriene, aeroport, control de trafic aerian) pentru un nod aviatic european

1990 - 1991

IBM Singapore
Marketing

Singapore

Limbi:

Limba	Vorbit	Citi	Scris
Germana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Franceza	Excelent	Excelent	Excelent
Olandeza	Excelent	Excelent	Excelent
Rusa	Satisfactor	Satisfactor	Satisfactor

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.

[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei]
Data: 12/04/2006
Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Albrecht, Dirk
Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian



CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Membru al panelului de experți

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Oertzen, Dr. Gustav Adolf

Profesia: Consultant

Data nasterii: 10 mai 1961

Vechimea in Firma: 5 ani

Nationalitate: Germana

Membru in Societati Profesionale: -

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Seminar de strategie
- Rol consultativ pentru servicii postale pe teme legate de reglementare

Calificari semnificative:

- Experienta pe proiecte in sectorul postal, acordare de asistenta pe diverse teme inclusiv profitabilitate, chestiuni de reglementare si resurse umane
- Expertiza metodologica cuprinzatoare in:
 - Strategie, reglementare si stabilirea preturilor
 - Fuziuni si achizitii, evaluare
- Experienta in consilierea institutiilor publice (detalii suplimentare in "Experienta")

Educatie:

1983-1991 Technical University München, Germania
 Doctor Ingenieur, Inginerie mecanica si chimica

1980-1982 University of Calgary
 Canada

1980-1982 Universitatea din Hamburg
 Diploma in Administrarea Afacerilor

Experienta:

2001- prezent **Roland Berger Strategy Consultants Partner**

- Reorganizarea functiei de resurse umane pentru un important operator international de servicii logistice si postale

Hamburg, Germania

- Numeroase proiecte de strategie de reglementare (serviciu universal, stabilirea preturilor, accesul neconditional la buciile locale, etc) in fazele de liberalizare a pietei din Germania, Elvetia, Cehia, Ungaria
- Elaborarea si implementarea unei solutii privind obligatiile de asigurari sociale (sanatate, pensii) pentru un mare operator international de servicii logistice si postale dupa privatizare – inclusiv schimbarile juridice necesare
- Strategie de reglementare pentru un furnizor european de servicii de telecomunicatii
- Solutii de reglementare pentru operatorul unei retele mobile romane
- Elaborarea unui concept de imbunatatire a satisfactiei clientilor pentru o mare companie europeana de telecomunicatii
- Analiza proceselor, identificarea erorilor de proces si stabilirea impactului lor asupra costurilor prin stabilirea costurilor pe baza activitatilor pentru o companie europeana importanta de telecomunicatii
- Reorganizarea portofoliului de produse pentru un operator important de telecomunicatii
- Evaluarea sustenabilitatii unui furnizor francez de infrastructura de telecomunicatii wireless
- Analiza practicilor europene de interconectare pentru un furnizor de infrastructura de telecomunicatii celulare
- Evaluarea strategiei pentru cel mai mare furnizor de servicii de telecomunicatii din Cehia
- Strategii de extindere la nivel european pentru diversi operatori din domeniul telecomunicatiilor (fix, mobil, distribuitori)
- Elaborarea strategiei si organizarea extinderii la nivel global a unui conglomerat industrial
- Achizitii transfrontaliere pentru diversi operatori si furnizori de infrastructura din sectorul de telecomunicatii

CAS GmbH
 Managing Director
 1998-2001

Hamburg,
 Germania

1991-1998

McKinsey & Company, Inc.
Senior Engagement Manager**Hamburg,**
Germania**Limbi:**

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Germana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Franceza	Slab	Slab	Slab

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificanilor si experientei mele.



[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei]
Data: 20/04/2006
Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Oertzen, Gustav Adolf

Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

**CURRICULUM VITAE**

Funcție propusa: Membru al panelului de experți
Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants
Numele persoanei: Hansen, Dirk
Profesia: Consultant
Data nasterii: 25 decembrie 1964
Vechimea in Firma: 14 ani
Nationalitate: Germana
Membru in Societati Profesionale: -
Detalierea sarcinilor desemnate:

- Seminar de strategie
- Rol consultativ pentru servicii postale, chestiuni operationale

Calificari semnificative:

- Experienta solida pe proiecte in sectorul postal, asistenta pentru operatori postali, integratori globali si autoritati reglatoare pentru:
 - Transformare/Managementul schimbarii
 - Modelare de procese
 - Analize comparative (benchmarking)
 - Studii de piata
- Competente metodologice vaste in:
 - Transformare/Managementul schimbarii
 - Organizare
 - Programe de performanta corporativa
 - Elaborare si evaluare de strategii
 - Managementul calitatii(detalii suplimentare in "Experienta")

Educatie:

1986 - 1994 Universitatea din Hamburg
Germania
Diploma in Administrarea Afacerilor si Inginerie

Experienta:

1992 - prezent
Roland Berger Strategy Consultants
Partner
Hamburg,
Germania


Proiecte semnificative:

- Transformare/managementul schimbării și organizarea proceselor la Deutsche Post World Net:
 - Îmbunătățirea eficienței și calității în diviziile de poșta și colete
 - Mobilizarea angajaților
- Analiza comparativă (benchmark) a serviciilor poștale
- Strategii și proiecte organizatorice pentru companii poștale de dimensiuni medii
- Studii de intrare pe piața pentru diverse piețe poștale din Europa Centrală și de Est
- Studiu pentru intrarea pe piața europeană a unui mare furnizor de servicii poștale/UEP (Unique Enhanced Postal Codes)
- Studiu pe piața poștala austriacă pentru autoritatea regulatoare națională (bmvit)
- Integritate post-fuziune în domeniul telecomunicațiilor

1990-1991

E-T-A GmbH

Asistent

Roland Berger Strategy Consultants

Colaborator

Nürnberg,

Germania

Hamburg,

Germania

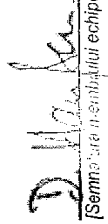
1990-1991

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Germana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Franceza	Bine	Bine	Bine

Certificari:

Eu, subsemnatul, declar în deplina cunoștință de cauză, ca aceste date furnizează o descriere corectă a mea, calificărilor și experienței mele.


 [Semnata în sensul echipei și reprezentantului autorizat al firmei]
 Zi/Luna/An

Data: 11/04/2006

Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Hanßen, Dirk

Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

CURRICULUM VITAE

Funcție propusă:	Membru al panelului de experți
Numele Firmei:	Roland Berger Strategy Consultants
Numele persoanei:	Soares, Paulo
Profesia:	Consultant
Data nașterii:	01 iulie 1964
Vechimea în Firma:	7 ani
Nationalitate:	Portugheza
Membru în Societati Profesionale:	Portuguese Association of Economists
Detalierea sarcinilor desemnate:	<ul style="list-style-type: none"> • Seminar de strategie • Rol consultativ pe teme legate de servicii poștale: parteneriate pentru servicii financiare, implementare

Calificari semnificative:

- Experiența extinsă în sectorul poștal, asistentă în diverse probleme incluzând strategii de intrare pe piața pentru noi servicii, implementare de strategie, restructurare de unități strategice, etc.
- Aptitudini metodologice puternice pentru:
 - Elaborare și implementare de strategii
 - Audit organizational
 - Organizare și restructurare
 - Optimizare de procese și eficientizarea costurilor

Educație:

1994-1996	Universidade Católica Portuguesa Lisabona, Portugalia	Master of Business Administration
1989-1993	Universidade Nova de Lisboa Lisabona, Portugalia	Master of Science in Științe Economice
1983-1988	Universidade Nova de Lisboa Lisabona, Portugalia	Diploma în Științe Economice

Experiența:
1998 -
prezent
Roland Berger Strategy Consultants
Principal
Lisabona,
Portugalia


Proiecte semnificative:

- Elaborarea unui concept bancar inovator pentru operatorul postal național portughez, în vederea înființării unei bănci postale: identificarea obiectivelor privind serviciile financiare, analiza comparativă (benchmarking) la nivel internațional privind serviciile financiare oferite de operatorii postali, analiza tendințelor și oportunităților de pe piața bancară portugheză, analiza bazei actuale de clienți și definirea segmentelor-țintă, definirea unui nou concept bancar și propunere valorică pentru oferta financiară, identificarea principalelor restricții legislative, identificarea alternativelor strategice pentru modelul de afaceri
- Strategie de intrare în segmentul serviciilor BackOffice pentru operatorul postal național portughez: analiza punctelor forte și slabe ale companiei în diferite servicii BackOffice (logistica, gestiunea centrelor de sortare a corespondentei, managementul documentelor, BPO/Business Process Outsourcing – externalizarea proceselor, marketing direct, tipar și finisare), analiza concurenței pe linii de afaceri, analiza comparativă (benchmark) a celor mai importanți jucători, evaluarea potențierilor potențiali, plan de afaceri
- Strategie de implementare pentru serviciile de management al documentelor ale operatorului postal național portughez: definirea strategiei de intrare pe piață și propunere valorică, evaluarea potențierilor potențiali și sprijin în negocieri, definirea țintelor pentru fuziuni și achiziții, evaluare și asistență în negocieri, definirea structurii organizationale pentru business-ul de management al documentelor
- Strategie de implementare pentru unitatea de marketing direct a operatorului postal național portughez: elaborarea strategiei, lansarea noii oferte de servicii directe, restructurarea organizațională a unității de marketing direct
- Implementarea unui plan de restructurare pentru o companie portugheză de turism aflată în proprietatea statului: noua structură organizațională cu redimensionarea personalului și decentralizarea responsabilităților, implementarea unui program de

creștere a vanzarilor, aplicarea inițiativelor de reducere locală și globală a costurilor prin negocieri și achiziții centralizate, elaborarea unui îndrumar pentru strategia de rețea națională și internațională

1995-1998	McKinsey & Company Consultant	Lisabona, Portugalia
1990-1995	Banco de Portugal Economist	Lisabona, Portugalia
1988-1990	Banco Português do Atlântico Junior Economist	Lisabona, Portugalia

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Portugheza	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Franceza	Bine	Bine	Bine
Spaniola	Bine	Bine	Bine

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar în deplină cunoștință de cauză, ca aceste date furnizează o descriere corectă a mea, calificărilor și experienței mele.

_____ Data: 08/04/2006
 Zi/Luna/An
 [Semnatura membrului echipei și reprezentantului autorizat al firmei]

Numele complet al membrului echipei: Soares, Paulo
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian



- Evaluarea sinergiilor rezultând din integrarea a doua mari aeroporturi italiene
- Plan de afaceri pentru privatizarea unui aeroport international important. Definirea conceptului strategic pe partea aviatică/non-aviatică, teritorii înconjurătoare și transport terestru. Asistența acordată bancilor de investiții pentru definirea planului de afaceri
- Evaluarea potențialului "pasageri de transfer" în sprijinul unității strategice "Strategie și management al programelor" ale unei autorități guvernamentale cu accentul pe achiziții publice în sistem electronic, constând în remodelarea organizațională și definirea unor noi linii de afaceri, realizate și prin analiza comparativă internațională
- Asistența acordată diviziei de planificare și control a unei instituții financiare de prima mână cu scopul îmbunătățirii proceselor cheie

1996-1997

Fortele Aviatice Italiene
Ofiter

 Florența,
 Padova,
 Italia
 Bergamo
 Italia

1995

Dalmine (Techint Group)
Stagiu de practică
Limbi:

Limba	Vorbit	Cifit	Scris
Italiana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Franceza	Bine	Excelent	Bine

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar în deplina cunoștință de cauză, ca aceste date furnizează o descriere corectă a mea, calificărilor și experienței mele.

[Semnătura membrului echipei și reprezentantului autorizat al firmei] _____ Data: 17/04/2006
 Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Marinoni, Andrea

Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

CURRICULUM VITAE
Funcție propusă: Membru al panelului de experți - restructurare

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Petry, Rupert
Profesia: Consultant

Data nașterii: 23 noiembrie 1973

Vechimea în firmă: 9 ani

Nationalitate: Austriacă

Membru în Societati Austrian Turnaround and Restructuring Association
Profesionale:

- Detalierea sarcinilor**
- Validarea strategiei de restructurare
- desemnate:**
- Rol consultativ în chestiuni operationale/ implementare în procesul de restructurare

Calificari semnificative:

- Experți în restructurare de companii din diferite domenii de activitate
- Competența în sectorul postal, cuprinzând experiența pe proiecte de:
 - Elaborare de strategii
 - Optimizare de procese
 - Îmbunătățirea calitatii
 pentru companii de pe piața postală
- Experiența în:
 - Fuziuni și achiziții
 - Elaborare de strategii și organizare
 - Integrare post-fuziune
 (detalii suplimentare în "Experiența")

Educatie:

1992-1997	University of Economics and Business Administration Viena, Austria	Magister în Administrarea Afacerilor
1995	University of Illinois SUA	Program de schimburi academice
	Facultatea de Administrarea Afacerilor	


Experienta:

- 1997 - prezent
- Roland Berger Strategy Consultants Partener**
- Restructurarea unui operator postal european
 - Elaborarea si introducerea unui sistem de management al calitatii pentru logistica unui operator postal european
 - Elaborarea unei strategii de intrare pe piata a unui furnizor alternativ de servicii postale
 - Restructurare si imbunatatiri ale operatiunilor pentru companii din diverse domenii: distributia cu amanuntul a accesoriilor pentru masini, constructii, metalurgie, depozitarea deseurilor, industria auto, industria mobilei
 - Restructurarea unui conglomerat elvetian de producatori de material izolant industrial
 - Restructurarea si integrarea unui important furnizor de sisteme de utilitati electro-mecanice, electronice si holistice, echipamente industriale si servicii
 - Sprijin in implementarea restructurarii unui furnizor german de sisteme interioare si scaune pentru autovehicule
 - Restructurarea unei fabrici a unei companii austriece de produse industriale
 - Integrare post-fuziune pentru companii din diverse sectoare de activitate: energetic, sanitar, auto, producerea ambalajelor, prelucrarea lemnului
- 07-08/1996 **Bank Austria**
Stagiu de practica, Departamentul de Credite Sindicalizate
- 04-05/1996 **Roland Berger**
Stagiu de practica, Centrul de competenta in restructurare
- 07-08/1995 **Bank Austria,**
Stagiu de practica, Departamentul de Servicii Bancare Electronice
- 07-08/1994 **Comisia Austriaca de Comert Exterior**
Stagiu de practica, Managementul Exporturilor
- Viena, Austria
 San Francisco, Detroit, SUA
- Vienna, Austria
 Teheran, Iran
- Londra, Marea Britanie
 Vienna, Austria

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Germana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.

Data: 17/04/2006
 Zi/Luna/An
 [Semnatura membrului echipei/si reprezentantului autorizat al firmei]

Numele complet al membrului echipei: Petry, Rupert
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian


CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Specialist – servicii postale

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Schlüter, Marc Andree

Profesia: Consultant

Data nasterii: 11 octombrie 1973

Vechimea in Firma: 6 ani

Nationalitate: Germana

Membri in Societati Profesionale: Marketing Alumni University of Münster

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Due diligence
- Remodelarea lantului valoric postal
- Analiza optiunilor strategice
- Strategie de parteneriate
- Analiza cadrului de reglementare postal
- Analiza comparativa la nivel international cu alti operatori postali

Calificari semnificative:

- Experienta solida pe proiecte in sectorul postal: remodelarea structurii corporative, dezvoltarea afacerii, planificare strategica
- Expertiza metodologica in dezvoltare corporativa, restructurare si imbunatatirea eficientei pentru companii prestatoare de servicii (detalii suplimentare in "Experienta")

Educatie:

1994-2000 Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Germania Master of Business Administration (Diplom-Kaufmann)

1996-1997 Virginia Polytechnic Institute & State University, Virginia, USA Bursa de studii, program de schimburi academice

Experienta:

2000- prezent **Roland Berger Strategy Consultants Project Manager** Hamburg, Germania

Proiecte semnificative:

- Elaborarea unei noi structuri corporative si noi segmente de afaceri pentru un furnizor de servicii postale de dimensiune medie
- Realizarea unui sondaj pentru monitorizarea evolutiei de pe piata serviciilor postale
- Definirea unui model de planificare strategica pentru evaluarea diferitelor optiuni de alianta si parteneriate pentru un furnizor de servicii postale
- Evaluarea optiunilor strategice pentru un furnizor transnational de servicii logistice, pentru intrarea pe noi piete si retele logistice
- Pregatirea unui plan pentru oferta publica initiala a unei companii postale de dimensiune medie
- Program de eficientizare pentru un mare operator de telecomunicatii
- Restructurare si gestionarea costurilor pentru o companie media internationala

1998 **Allianz Asset Management Stagiul de practica** München, Germania

- Construirea unei noi divizii corporative pentru investitori instititionali
- Sprijin, cercetare si management al activelor pentru investitori privati si instititionali

1997 **Merrill Lynch International Bank Limited Stagiul de practica** Frankfurt, Germania

- Cercetare si analiza pentru investitori privati
- Elaborarea de metode de evaluare pentru decizii de investitie

Limbi:

Limba Germana **Vorbitor** **Excelent**

Engleza **Vorbitor** **Excelent**

Scris **Excelent**

Citit **Excelent**

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar în deplina cunoștință de cauză, ca aceste date furnizează o descriere corectă a mea, calificanților și experienței mele.




[Semnatura membrului echipei și reprezentantului autorizat al firmei]
Zil/Luna/An

Data: 10/04/2006

Zil/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Schluefer, Marc Andree

Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian



CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Expert senior - Operațiuni
Numele firmei: Roland Berger Strategy Consultants
Numele persoanei: Stefan, Valentin
Profesia: Consultant
Data nașterii: 7 aprilie 1976
Vechimea în firmă: 3 ani
Nationalitate: Romana
Membre în Societati Profesionale

- Darden MBA Association
- UVA Alumni Association

Detalierea sarcinilor desemnate

- Due diligence
- Reorganizarea lanțului valoric postal
- Elaborarea strategiei de restructurare
- Implementare

Calificari semnificative:

- Experiența solidă pe proiecte atât strategice cât și operaționale în sectorul telecomunicațiilor și postal
- Expertiza metodologică în:
 - Remodelarea proceselor de afaceri
 - Restructurare/reorganizare
 - Finanțe
- Experiența vastă în managementul proiectelor; instruirea personalului junior

Educatie:

2001-2003 University of Virginia
Virginia, SUA
Darden Graduate School of Business
Administration
Master of Business
Administration
1994-1998 Academia de Studii Economice
Bucuresti, Romania
Facultatea de Studii Economice in Limbi
Straine
Diploma in Administrarea
Afacerilor

Experienta:



2005- prezent	<p>Roland Berger Strategy Consultants Senior Consultant</p> <p>Proiecte semnificative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordonarea analizei pietei romanesti pentru o companie postala internationala si selectarea unor potientiale tinte in vederea achizitiei si a parteneriatelor strategice, in cadrul unui proiect de elaborare a strategiei de dezvoltare in Europa Centrala si de Est • Coordonarea, pentru MCTI, elaborarii unui sistem e-knowledge, a paginilor de Internet si a metodelor de diseminare a informatiei pentru comunitatile dezavantajate din punct de vedere al accesului la cunoastere, prin proiectul de Economie bazata pe Cunoastere • Asistenta acordata unui important investitor international in licitatie pentru una dintre cele mai mari companii de distributie a energiei electrice din Romania • Coordonarea unui studiu de piata si a analizei domeniului serviciilor bancare pentru persoane fizice, cu accentul pe creditele de consum 	Bucuresti, Romania
2003-2005	<p>The Healthy Back Store Business Process Improvement Manager</p> <p>Proiecte semnificative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manager de proiect pentru implementarea unui sistem ERP <ul style="list-style-type: none"> - Conducerea unei echipe de actiune interne pentru reorganizarea proceselor companiei - Gestiunea resurselor interne si coordonarea furnizorilor externi pentru a asigura functionalitatea deplina a noului sistem • Rol integral in selectia sistemului ERP pentru divizia de Internet si coordonarea integrarii cu noul motor e-commerce • Supervizarea departamentului sistemelor de informare a conducerii • Elaborarea unui nou model proprietar de alegere a locatiei magazinelor bazat pe distributia grupelor de clienti-tinta, analiza traficului si ratele potientiale 	Washington , DC , SUA
2004	<p>Consultant independent</p> <p>Proiecte semnificative:</p> <p>Proiectii financiare pentru Centrul de Cercetare in Automatizarea Medicala</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelarea proiectiilor financiare si a cerintelor de fluxuri de numerar pentru un proiect de cercetare aflat intr-un stadiu avansat. Asistenta in negocierea cu potentialii investitori 	Washington , DC & Charlottesville, VA SUA
2000-2001	<p>Roland Berger & Partners Consultant</p> <p>Proiecte semnificative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistenta pentru unul dintre principalii furnizori de servicii de internet din Romania in elaborarea strategiei si planului de afaceri pentru o noua unitate strategica si in licitatie pentru o licenta de transmisie wireless de date • Raport-diagnostic si propunere de restructurare pentru doua unitati strategice centrale ale unui important producator de camioane roman • Coordonarea procesului de due diligence financiar 	Bucuresti, Romania

de canibalizare ale magazinelor existente

- Analiza de segmentare a clientilor cross-channel— magazine, internet si call center
- Rol central in integrarea post-achizitie a unei noi piete cu 5 unitati operationale
- Consiliere pentru inchiderea anumitor magazine pe baza analizei segmentelor geografice tinta de clienti
- Implementarea sistemului statistic de planificare a stocurilor in vederea extinderii rapide si a noilor sisteme
- Analiza operationala a functiilor de aprovizionare si livrare a comenzilor rezultand in cresterea cu 20% a eficientei dupa implementarea proceselor revizuite

Consultant independent

Proiecte semnificative:

Proiectii financiare pentru Centrul de Cercetare in Automatizarea Medicala

- Modelarea proiectiilor financiare si a cerintelor de fluxuri de numerar pentru un proiect de cercetare aflat intr-un stadiu avansat. Asistenta in negocierea cu potentialii investitori

Business audit pentru The Healthy Back Store

- Audit de afaceri pentru un lant de magazine specializate; elaborarea si implementarea unui sistem imbunatatit de instruire si diseminare internă a informatiilor

Roland Berger & Partners
Consultant

Proiecte semnificative:

- Asistenta pentru unul dintre principalii furnizori de servicii de internet din Romania in elaborarea strategiei si planului de afaceri pentru o noua unitate strategica si in licitatie pentru o licenta de transmisie wireless de date
- Raport-diagnostic si propunere de restructurare pentru doua unitati strategice centrale ale unui important producator de camioane roman
- Coordonarea procesului de due diligence financiar

- in cadrul restructurarii unui mare producator de camioane roman
- Studiu de piata privind utilizarea Internetului pentru un operator de portaturi si e-commerce B2C si elaborarea unui plan de afaceri
 - Analiza comparativa a pietelor de telecomunicatii din centrul si estul Europei
 - Studiu si analiza de piata in sectorul distributiei de gaze
 - Cercetare de piata privind comerțul electronic in Europa Centrala si de Est: stadiu actual si tendinte
- Deloitte & Touche**
Auditor
- 1999
- Bucuresti,
 Romania
- Proiecte semnificative:
- Audituri statutare si IAS/US GAAP pentru doua companii multinationale active in domeniul bunurilor de larg consum si pentru o mare companie multinationala activa in industria cimentului
 - Pregatirea de oferte pentru restructurari si privatizari pentru departamentul de Servicii de Consultanta Financiara
- 1995 – 1999
- EVE Company SRL**
Director Financiar, Asistent Financiar
- Elaborarea si actualizarea sistemului de informatie manageriala si financiara
 - Supervizarea si coordonarea activitatilor financiare si contabile si ale raportarilor fiscale prevazute de lege
 - Raportare catre directorul general asupra pozitiei financiare a companiei si participare in procesul de luare a deciziilor si stabilirea strategiilor
 - Monitorizarea creantelor si datorii companiei si stabilirea politicilor de creditare
 - Reprezentarea companiei in negocieri cu diversi parteneri de afaceri

Limbi:

Limba	Citit	Vorbit	Scris
Romana	Excelenta	Excelenta	Excelenta
Engleza	Excelenta	Excelenta	Excelenta
Franceza	Excelenta	Buna	Satisfacatoare

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.

Data: 10/04/2006

[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei]

Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Stefan, Valentin
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian




CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Expert senior – Marketing și Vânzări

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Radulescu, Mihnea Tudor

Profesia: Consultant

Data nasterii: 29 mai 1975

Vechimea în Firma: 0,5 ani

Nationalitate: Romana /canadiana

Membre în asociații profesionale: -

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Due diligence comercial
- Analiza de piață pe segmentele principale și secundare
- Analiza opțiunilor strategice
- Implementare

Calificări semnificative:

- Experiență vastă în marketing internațional, vânzări, strategii
- Specializări atestate în sisteme manageriale și marketing internațional
- Cunoștințe vaste în domeniul analizei și cercetării de marketing
- Experiență în organizarea diviziilor și infrastructurii de marketing și vânzări (detalii suplimentare în "Experiența")

Educație:

1999-2001 Norwegian School of Management BI Oslo, Norvegia Master of Science in Relații Economice Internaționale

1993-1997 Academia de Studii Economice București, România Facultatea de Relații Economice Internaționale Diploma în Relații Economice Internaționale



2000 Ecole Supérieure du Commerce du Paris (ESCP-EAP) Franța Afaceri Internaționale și Managementul proiectelor în ultimul an de specializare al programului de masterat, printr-un program de schimburi academice

1997 University of Economics VSE Praga, Cehia Specializări în sisteme manageriale și economia mediului la o școală de vară

1996 Budapest University of Economic Sciences, Ungaria Specializare în marketing internațional la o școală de vară

Experiența:

2006 - prezent **Roland Berger Strategy Consultants Senior Consultant** București, România

Proiecte semnificative:

- Due diligence comercial inclusiv validarea studiilor de piață pentru două firme farmaceutice importante din România
- Evaluare de piață pentru segmentul distribuției de echipamente de tehnologie informației

2005-2006 **Innovatives Laboratories Romania Director de Marketing și Vânzări** București, România

- Elaborarea strategiilor și planurilor de marketing
- Implementarea strategiei de marketing a companiei pe baza bugetului aprobat
- Reorganizarea și conducerea unei echipe de vânzări și de reprezentanți medicali

2004-2005 **St. Clair Entertainment Group Director de Dezvoltare** Montreal, Canada

- Crearea de modele de afaceri pentru îmbunătățirea eficienței vânzărilor către principalii clienți, cum ar fi Wal-Mart USA și Canada, BestBuy USA, MusicLand sau TransWorld International
- Prezentarea strategiilor de îmbunătățire a vânzărilor în fața clienților principali
- Elaborarea unui sistem accesibil de raportare și folosirea mai multor indicatori pentru a analiza evoluția vânzărilor



- Utilizarea bazelor de date ale clientilor, de ex. Retail Link, Van Tree, etc pentru elaborarea strategiilor de afaceri si a recomandarilor pentru dezvoltarea de produse
- Kon-sept MIMCV Inc. Canada**
Director de Dezvoltare
- Elaborarea metodologiei de stabilire a preturilor si evaluarea marjelor
 - Contribuite la elaborarea bugetelor de marketing si vanzari ale companiei
 - Supervizarea si instruirea unei echipe formate din cinci reprezentanti de vanzari; negocieri si incheierea de contracte cu principalii clienti nationali si internationali
 - Responsabil pentru elaborarea planului anual de import a portofoliului de produse

2002-2004

Montreal,
Canada

- Michelin Group Romania, Divizia de Autoturisme si Camionete**
Expert in strategii de afaceri
- Controlul performantei si proceselor de afaceri pentru Divizia de Autoturisme si Camionete
 - Responsabil cu evaluarea si recomandarile pentru costuri, preturi si marje, precum si cu raportarea activitatii de bugetare si analiza prognozelor de vanzari

2001-2002

Bucuresti,
Romania

- APIC International Romania, Filiala a Amoun Pharmaceuticals Co.**
Asistent de Marketing si Vanzari
Agentia de publicitate TBWA Account Executive

1996-1997

Bucuresti,
Romania

1994-1995

Bucuresti,
Romania**Limbi:**

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Franceza	Bine	Bine	Bine
Norvegiana	Satisfactor	Satisfactor	Satisfactor

- Instruirea mai multor echipe pentru implementarea proceselor de afaceri
- Norsk Hydro, Divizia de Petrol si Energie**
Consultant Cercetare

2000-2001

Oslo,
Norvegia**Proiecte semnificative:**

- Audit si evaluare a structurii de afaceri post-achizitie
- 61 de interviuri structurate si nestructurate cu persoane direct implicate in proces; elaborarea concluziilor pe baza rezultatelor cercetarii si ale auditului
- Elaborarea raportului executiv prezentat managementului superior al Norsk Hydro, liderilor de sindicat si altor manageri implicati. Rapoartele si concluziile rapoartelor au fost utilizate pentru doua procese similare din Divizia de Agricultura a Norsk Hydro

- 1997-1999
- APIC International Romania, Filiala a Amoun Pharmaceuticals Co.**
Director de Marketing si Vanzari

Bucuresti,
Romania**Proiecte semnificative:**

- Administrarea bugetelor de marketing (minim 1 milion USD anual)
- Responsabil pentru stabilirea si atingerea obiectivelor de vanzari de 5 milioane USD pe an
- Conducerea si instruirea unei echipe de 4 reprezentanti de vanzari si a unei de 13 reprezentanti medicali
- Responsabil pentru elaborarea planului anual de import pentru portofoliul de produse
- Responsabil pentru relatia cu clientii principali ai companiei, inclusiv pentru negocierea si incheierea contractelor

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.

(Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei)

Data: 17/04/2006
 Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Radulescu, Mihnea Tudor
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian


CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Expert senior - Finante

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Marinescu, Florentina Adriana

Profesia: Consultant

Data nasterii: 8 aprilie 1976

Vechimea in Firma: 3,5 ani

Nationalitate: Romana

Membri in Societati Profesionale: Darden MBA Alumni Association

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Due diligence
- Evaluare preliminară
- Elaborarea strategiei de restructurare
- Plan de afaceri
- Pregătirea camerei de date electronice

Calificari semnificative:

- Experienta vasta in domeniul finantelor corporative si al consultantei strategice, pe pietele dezvoltate si emergente
- Aptitudini solide in modelare financiara, analiza strategica si evaluarea oportunitatilor de afaceri
- Experienta in managementul proiectelor; instruirea personalului junior, interactiune cu clientii la nivel de top management (detalii suplimentare in "Experienta")

Educatie:

2000-2002 University of Virginia
 Virginia, SUA
 Master of Business Administration

1994-1998 Darden Graduate School of Business
 Administration
 Licenta in Gestionarea Afacerilor

Academia de Studii Economice
 Bucuresti, Romania
 Facultatea de Studii Economice in Limbi Straine

Experienta:

2005 - prezent
 Roland Berger Strategy Consultants
 Senior Consultant
 Bucuresti, Romania

Proiecte semnificative:

- Plan de afaceri si structura organizationala pentru un distribuitor cu ridicata de farmaceutice
- Plan de fezabilitate in industria sticlei, inclusiv studiu de piata pentru a evalua cererea si a elabora prognoza pe termen mediu
- Studiu pe piata creditelor de consum, inclusiv prognoze de piata pe termen mediu si evaluarea mediului legislativ
- Studiu in domeniul serviciilor bancare pentru retail

2002-2005
 Institutional Shareholder Services
 Firma americana de consultanta pentru fonduri de pensii, fonduri mutuale si de investitii
 Senior Analyst, Fuziuni si achizitii
 Washington DC, SUA

Proiecte semnificative:

- Analist principal in peste 10 proxy contests inclusiv preluari ostile
- Analize pentru mai mult de 200 fuziuni, plasamente private de capital si tranzactii de restructurare de capital, materializate in recomandari de vot pentru actionari persoane juridice
- Elaborarea unei metodologii interne si a unor instrumente de evaluare pentru fuziuni, achizitii si plasamente private de capital.
- Cercetare si analiza pentru politicile de vot ale ISS pe teme de guvernanta corporativa, inclusiv contracararea preluarilor, evaluarea optiunilor, independenta consiliului de administratie si remunerarea conducerii
- Elaborarea unor indicatori-cheie ai performantei pentru departamentul de cercetare



- Susținerea unei sesiuni de instruire pentru personalul junior pe tema metodelor de evaluare
- Conducerea și instruirea echipei de analiști în operațiunile zilnice

2001 **Citigroup - Divizia de Corporate and Investment Banking** New York, SUA

Asociat – Grupul global de produse farmaceutice și chimice

Proiecte semnificative:

- Modelarea alternativelor de finanțare pentru fuziuni și achiziții
- Pregătirea de modele financiare, cercetare și propuneri
- Colaborare strânsă cu bancheri (corporate) și echipa de sindicalizare a creditorilor pentru a sprijini procesul de aprobare a creditorilor

1998-2000

Roland Berger Strategy Consultants Consultant București, România

Consultanta pentru fuziuni, achiziții și privatizare

Proiecte semnificative:

- Consultanța pentru vânzător, unul dintre cele mai mari grupuri europene din domeniul producerii de echipamente tehnologice, într-un proces de achiziție
- Consilierea guvernului în procese de restructurare și privatizare din industria textilă și constructoare de mașini
- Diagnostic și plan de restructurare al portofoliului de pasive și active al unui producător local din industria autovehiculelor
- Modelare și evaluare financiară pe baza valorii nete a activelor și a fluxurilor actualizate de numerar
- Redactarea memorandumurilor de vânzări și coordonarea procesului de due diligence și a relațiilor cu potențialii cumpărători

Strategie

- Elaborarea strategiei de marketing, contabilitatea costurilor, dezvoltarea conceptului de vânzări și distribuție pentru un producător de textile pentru femei
- Auditarea sistemului de vânzări și distribuție, organizare și eficientizarea costurilor operațiunilor din România ale unui producător european de bere
- Studiu pe piața de material rulant în Europa Centrală și de Est
- Asistența acordată unui client pentru intrarea pe piața română de telecomunicații printr-o achiziție strategică

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Germana	Bine	Bine	Bine
Franceza	Bine	Bine	Satisfacator

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar în deplina cunoștință de cauză, ca aceste date furnizează o descriere corectă a mea, calificărilor și experienței mele.

[Signature]

[Semnatura membrului echipei și reprezentantului autorizat al firmei] Data: 09/04/2006
Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Marinescu, Florentina Adriana
Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

[Signature]



CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Expert senior – Strategie și organizare

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Schannen, Frigyes

Profesia: Consultant

Data nașterii: 25 septembrie 1974

Vechimea în Firma: 6 ani

Nationalitate: Maghiara

Membru în Societati Profesionale: -

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Due diligence
- Analiza opțiunilor strategice
- Reorganizare

Calificari semnificative:

- Experiența în proiecte din sectorul postal, cu accentul pe:
 - Elaborare și implementare de strategii
 - Dezvoltare de programe
 - Analiza de piață
- Competența metodologică solidă în
 - Elaborarea de strategii
 - Restructurare organizatională
 - Optimizare de procese
 (detalii suplimentare în "Experiența")

Educatie:

1994-2000 Universitatea Corvinus
 Budapesta, Ungaria

1998-1999 University of Southern California, Marshall
 Business School
 California, SUA

1999-2000 Universität des Saarlandes
 Saarbrücken, Germania

Master of Applied
 Economic Sciences
 Bursa Marshall Business
 School

Bursa Erasmus

Experienta:

2000 - prezent

Roland Berger Strategy Consultants
Project Manager

Proiecte semnificative:

- Reorganizarea funcției de vânzări și marketing pentru Posta Maghiara
- Conceperea și implementarea unui program de fidelitate pentru Posta Maghiara
- Cercetare pe piața serviciilor logistice în Ungaria, UE și Europa Centrală și de Est
- Evaluarea strategiei pentru Posta Maghiara
- Strategie de afaceri pentru o companie de asigurări
- Restructurare a gestiunii proprietăților imobiliare ale unei companii
- Restructurarea unei companii producătoare de echipamente industriale
- Reorientare strategică pentru un furnizor de infrastructură
- Restructurare organizațională a unei companii germane de servicii publice
- Due diligence și optimizare de procese pentru o companie de asigurări
- Elaborarea unei strategii de vânzări pentru un mare producător german de autoturisme
- Elaborarea strategiei pe divizia de piese de schimb a unui importator de autoturisme din Europa Centrală și de Est
- Cautare de furnizori în Europa Centrală și de Est pentru o mare companie producătoare
- Validarea strategiei, analiza comparativă (benchmarking) și analiza concurenței pentru un furnizor de sisteme din domeniul componentelor electrice
- Managementul portofoliului și elaborarea strategiei pentru o întreprindere germană activă la nivel mondial în industria otelului

Budapesta, Ungaria
 München, Germania
 Viena, Austria



- Analize de risc pentru diverse proiecte

1999-2000	Econa AG Business Analyst	Berlin, Germania
	<ul style="list-style-type: none"> Evaluarea planurilor de afaceri pentru companii start-up din domeniul afacerilor electronice (e-business) 	
1994-1998	GKI Economic Research Co Cercetator si Project Manager	Budapesta, Ungaria
	<ul style="list-style-type: none"> Contributie la si management de proiecte de cercetare macroeconomica 	

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Germana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Maghiara	Excelent	Excelent	Excelent

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.

Data: 11/04/2006
 Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Schannen, Frigyes
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

CURRICULUM VITAE

Funcție propusă:	Expert senior - Restructurare
Numele Firmei:	Roland Berger Strategy Consultants
Numele persoanei:	Kainer, Alexander
Profesia:	Consultant
Data nasterii:	8 august 1975
Vechimea in Firma:	5 ani
Nationalitate:	Austria
Membri in Societati	ReTURN – Forum for Restructuring and Turnaround
Profesionale:	WING – Austrian Society of Industrial Engineers

Detalierea sarcinilor desemnate:	<ul style="list-style-type: none"> Due diligence Reorganizare Imbunatatirea eficientei Elaborarea strategiei de restructurare
---	---

Calificari semnificative:

- Experienta solida pe proiecte de asistenta pentru companii in procese de restructurare, reducere a cheltuielilor si imbunatatire a eficientei
- Expertiza in due diligence si vanzare de companii
- Aptitudini metodologice puternice in:
 - Restructurare/reorganizare
 - Procese si organizare
 - Strategie
 (detalii suplimentare in "Experienta")

Educatie:

1994-1999	Technical University of Vienna Austria	Diploma in Inginerie si Management
-----------	---	---------------------------------------



Experienta:

- 2001 - prezent Viena, Austria
- Roland Berger Strategy Consultants Senior Consultant**
- Proiecte semnificative:
- Restructurare si integrare pentru doua companii internationale de inginerie industriala si constructii
 - Imbunatatirea profitului pentru o companie germana de depozitare a deseurilor
 - Reducerea costurilor overhead pentru un concern media german
 - Reducerea costurilor cu personalul ale unei companii feroviare europene
 - Reducerea costurilor si restructurarea unei companii germane din domeniul serviciilor de mediu
 - Evaluarea si pregatirea fuziunii unui furnizor european din sectorul autovehiculelor cu unul japonez
 - Structurare si asistenta in procesul de vanzare al unui concern media german aflat in insolventa
- 2000 - 2001 Viena, Austria
- marchFIRST Associate (Strategie)**
- Proiecte semnificative:
- Strategie de comerț electronic pentru o companie elvetiana de utilitati
 - Audit al segmentului de afaceri electronice pentru o companie austriaca de piese auto
 - Strategie de aprovizionare electronica si implementare pentru o companie austriaca de utilitati
- 2000 Viena, Austria
- Arthur D. Little Business Analyst**
- Proiecte semnificative:
- Construirea unei platforme de vanzari pentru electricitate prin rețeaua postala
 - Program de imbunatatire a calitatii pentru o companie feroviara europeana



- 1998 - 1999 Viena, Austria, Londra, Marea Britanie
- Arthur D. Little Colaborator**
- Proiecte semnificative:
- Due diligence pentru o companie de utilitati din sudul Germaniei
 - Restructurarea a doua locatii de productie pentru o companie austriaca de inginerie industriala

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Germana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificatilor si experientei mele.

Alexander Kainer Date: 10/04/2006
Zi/Luna/An

[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei]

Numele complet al membrului echipei: Kainer, Alexander
Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian



CURRICULUM VITAE

Funcție propusa:	Membru profesional al echipei						
Numele Firmei:	Roland Berger Strategy Consultants						
Numele persoanei:	Grabek, Dr. Anna						
Profesia:	Consultant						
Data nasterii:	21 mai 1976						
Vechimea in Firma:	0.5 ani						
Nationalitate:	Poloneza						
Membru in Societati Profesionale:	-						
Detalierea sarcinilor desemnate:	<ul style="list-style-type: none"> • Due diligence • Reorganizare • Restructurarea lantului valoric 						
Calificari semnificative:	<ul style="list-style-type: none"> • Experienta cuprinzatoare pe proiecte de restructurare, elaborarea structurilor organizationale si integrare post-fuziune • Competenta metodologica puternica in controlling strategic si operational (detalii suplimentare in "Experienta") 						
Educatie:	<table border="0"> <tr> <td>2000 - 2003</td> <td>Vienna University of Economics and Business Administration</td> <td>Doctorat in Stiinte Economice</td> </tr> <tr> <td>1995 - 1999</td> <td>Vienna University of Economics and Business Administration</td> <td>Magister in Stiinte Economice</td> </tr> </table>	2000 - 2003	Vienna University of Economics and Business Administration	Doctorat in Stiinte Economice	1995 - 1999	Vienna University of Economics and Business Administration	Magister in Stiinte Economice
2000 - 2003	Vienna University of Economics and Business Administration	Doctorat in Stiinte Economice					
1995 - 1999	Vienna University of Economics and Business Administration	Magister in Stiinte Economice					
Experienta:	<table border="0"> <tr> <td>2006</td> <td>Roland Berger Strategy Consultants Senior Consultant</td> <td>Vienna, Austria</td> </tr> </table> <p>Proiecte semnificative:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corporate Center/Evaluarea serviciilor cu accentul pe reducerea cheltuielilor pentru un grup bancar international de origine germana • Remodelarea structurii organizationale a departamentului de vanzari, strategie de vanzari 	2006	Roland Berger Strategy Consultants Senior Consultant	Vienna, Austria			
2006	Roland Berger Strategy Consultants Senior Consultant	Vienna, Austria					

pentru un distribuitor international cu ridicata de bunuri de larg consum

Horváth & Partner Management Consulting GmbH Consultant/Project manager

2002 - 2005

Vienna, Austria

Proiecte semnificative:

- Restructurare/remodelarea proceselor de afaceri cu accent pe reducerea cheltuielilor in industria chimica in Austria, Germania si Italia
 - Elaborarea unei structuri organizationale pentru un grup international producator de materiale de constructii in Austria, Cehia si alte tari din centrul si estul Europei
 - Protectarea unui system de gestiune a grupului inclusive a unui concept intern de alocare a cheltuielilor si de management al centrelor pentru un furnizor austriac de servicii financiare
 - Implementarea unei noi structuri organizationale intr-un proiect transfrontalier de integrare post-fuziune pentru companii petroliere din Austria, Germania, Ungaria si Slovacia
 - Elaborarea unui concept de contabilitate a costurilor pentru un grup international producator si distribuitor de hartie, inclusiv implementare, in Austria, Ungaria, Cehia si Polonia
 - Introducerea unui concept de raportare si planificare la nivelul managementului de grup in domeniile industriei chimice si productiei de materiale de constructii in diverse tari din centrul si estul Europei (Austria, Germania, Ungaria, Slovacia, Cehia, etc.)
 - Introducerea de instrumente de management strategic (Balanced Scorecard) in industrie, la banci si alti furnizori de servicii din Austria
 - Management de proiecte in domeniul contabilitatii manageriale intr-un grup de telecomunicatii global de origine germana
- Konsumprod GmbH Consultant independent in administratie, vanzari, etc.**

1995-2002

Varsovia, Polonia


Limbi:

Limba	Vorbit	Critit	Scris
Poloneza	Excelent	Excelent	Excelent
Germana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Rusa	Bine	Bine	Bine

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.

[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei] Data: 14/04/2006
Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Grabek, Anna

Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Membru profesional al echipei (restructurare)

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Nemes, Szabolcs

Profesia: Consultant

Data nasterii: 23 aprilie 1978

Vechimea in Firma: 6 ani

Nationalitate: Romana

Membru in Societati Profesionale: Asociatia pentru Politici Energetice din Romania (APER)

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Due diligence
- Reorganizare si optimizare
- Elaborarea strategiei de restructurare
- Implementare

Calificari semnificative:

- Experienta solida pe proiecte de asistenta pentru companii prestatoare de servicii in restructurare, reorganizare si remodelarea proceselor
- Cunostinte extinse de reducere a costurilor, optimizare si imbunatatire a eficientei, utilizate in sprijinul a diferiti clienti din domeniul de prestare de servicii (inclusiv transporturi, servicii logistice, etc.)
- Experienta in sprijin atat pentru vanzatori cat si pentru cumparatori in tranzactii de tip fuziuni si achizitii
- Competente metodologice solide in analiza financiara, evaluare si planificare de afaceri (detalii suplimentare in "Experienta")

Educatie:

1996-2000 Academia de Studii Economice Bucuresti, Romania
Facultatea de Studii Economice in Limbi Straine

1999 University of Porto, Portugal
Facultatea de Studii Economice si Management

Diploma in Administrarea Afacerilor

Certificat Socrates/Erasmus


Experienta:

 2000 –
 prezent

**Roland Berger Strategy Consultants
 Senior Consultant**

Proiecte semnificative:

- Elaborarea unui concept de optimizare si reducere de costuri pentru o companie mare de utilitati incluzand identificarea potentialului de imbunatatire a eficientei, definirea masurilor de optimizare, dezvoltarea planurilor de implementare si asistenta in implementare
- Asistenta in reorganizarea si integrarea unei companii mari de utilitati achizitionata de un important concern european incluzand dezvoltarea noii structuri organizationale, detalierea sarcinilor noilor unitati organizationale, definirea proceselor de afaceri, pregatirea fiselor de post si sprijin in trecerea efectiva la noua organizatie
- Restructurarea unei marii companii din domeniul constructiilor industriale, inclusiv estimarea potentialului pietei, elaborarea conceptului de restructurare, schitarea noii structuri organizationale, definirea detaliata a rolurilor departamentelor, redimensionarea personalului si reducerea costurilor
- Evaluarea planurilor individuale de restructurare a saptate combinate siderurgice si a strategiei de restructurare a industriei siderurgice din Romania
- Studiu de fezabilitate pentru intrarea pe piata de telecomunicatii a unei marii companii romanesti din sectorul energetic, cuprinzand o analiza a infrastructurii de telecomunicatii, evaluarea optiunilor strategice posibile, selectarea scenariului optim de dezvoltare, analiza detaliata a fezabilitatii, plan de implementare
- Restructurarea proceselor si reorganizarea sistemului de plati interne pentru una dintre cele mai mari banci din Romania
- Asistenta in dezvoltarea strategiei de deservire a transportatorilor rutieri si firmelor de logistica pentru o companie internationala majora din



domeniul petroler in 12 tari din Europa Centrala si de Est

- Studiu de fezabilitate pentru un important trust de presa romanesc privind un proiect de investitii vizand extinderea capacitatii de tiparire
- Analiza sectorului energetic romanesc in privinta potentialului pentru servicii bancare, realizata pentru o banca importanta din Romania,
- Evaluarea potentialului pentru finantari de tip "project finance" in domeniul infrastructurii feroviare din Romania pentru o importanta banca internationala
- Evaluarea riscurilor preluarii unui grup de firme din sectorul metalurgic din Romania si identificarea oportunitatilor de dezinvestire pentru o mare companie siderurgica internationala
- Studiu de piata asupra sectorului bunurilor de larg consum din Romania luand in considerare intreg lanțul valoric: productie, distributie/ logistica, comerț cu amanuntul, comerț electronic, etc. pentru o importanta institutie financiara
- Asistenta in vanzarea unui trust de presa incluzand mai multe edituri si o tipografie catre investitori strategici (redactarea documentului de prezentare a companiei, contactarea investitorilor potentiali si suport in negocieri)
- Program de crestere a vanzarilor in mai multe tari din Europa de Vest si optimizarea proceselor de vanzari si marketing ale unei importante companii aeriene europene
- Studiu de piata si reorganizarea sistemului de vanzari si distributie pentru cel mai mare producator roman de farmaceutice
- Auditul sistemului de vanzari si distributie pentru un mare producator international de cosmetice si elaborarea noului concept pentru sistemul si procesele de vanzari si distributie
- Diverse studii de piata pentru companii producatoare de bunuri de larg consum


Experientia:

2003 - prezent	Roland Berger Strategy Consultants Senior Consultant Proiecte semnificative: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluarea conceptului de marketing al unei companii de curierat expres si servicii logistice • Evaluarea managementului retelei unei mari companii europene de transport • Optimizarea capacitatilor de productie pentru un furnizor german de componente de autovehicule • Integreare post-fuziune a unor companii de gestionare a deseurilor, sub-proiect de logistica • Elaborarea unui sistem de indicatori-cheie ai performantei pentru evaluarea competitivitatii unei tari din sud-estul Europei • Evaluarea si dezvoltarea aprovizionarii pentru organizatia-umbrela a companiilor austriece de distributie cu amanuntul • Selectia unei noi locatii in Estul Europei pentru o fabrica a unei importante companii europene de productie a instalatiilor de iluminat • Filtrarea unor locatii potentiale din Europa Centrala si de Est pentru un producator austriac de dimensiuni medii de macarale • Analiza si evaluarea industriei austriece de autovehicule si parti componente 	Viena, Austria
2003	REHAU GmbH	Guntrams- dorf, Austria
2002	Stagiu de practica Institute for World Economics of the Hungarian Academy of Sciences	Budapesta, Ungaria
2000-2002	Asistent de cercetare Hapimag Budapest Residence Director adjunc	Budapesta, Ungaria

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Maghiara	Excelent	Excelent	Excelent
Germana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Bine	Bine	Bine
italiana	Slab	Slab	Slab

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.

Data: 12/04/2006
 Zi/Luna/An
 [Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei]

Numele complet al membrului echipei: Babos, Marietta
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian


CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Membru profesional al echipei (supleant) – Serviciu postale

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Zelt, Thilo

Profesia: Senior Consultant

Data nașterii: 29 mai 1975

Vechimea în Firma: 3 ani

Nationalitate: Germana

Membru în Societati Profesionale: None

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Due diligence
- Analiza de piata a segmentelor principale si secundare
- Analiza comparativa (benchmark) la nivel international
- Analiza mediului de reglementare (UE)
- Reorganizarea lantului valoric postal

Calificari semnificative:

- Experienta vasta in analiza pietei si a concurentei pentru operatori postali si pentru autoritati de reglementare in domeniul postal
- Expert in restructurare organizationala si optimizare de procese pentru companii prestatoare de servicii
- Experienta in managementul proiectelor: instruirea personalului junior, interactiune la nivel inalt cu clientii (detalii suplimentare in "Experienta")

Educatie:

1997-2002 Universitatea Humboldt Berlin, Germania Master of Sciences in Stiinte Economice si Management München, Germania

1997-2003 Universit  de Lausanne, Elvetia Master of Arts in Literatura germana

Universitatea Humboldt Berlin, Germania

München, Germania

University of California, Irvine, SUA

Experienta:

2003 - prezent **Roland Berger Strategy Consultants Senior Consultant** Hamburg, Germania

Proiecte semnificative:

- Studiu de piata si elaborarea de recomandari vizand strategia de liberalizare a pietei pentru o importanta autoritate de reglementare europeana din domeniul postal
- Strategie de intrare pe piata pentru un operator postal din Marea Britanie – analiza pietei si concurentei, elaborarea si evaluarea modelelor de afaceri, concept operational si implementare
- Studiu privind tendintele de piata si cele legislative pe pietele postale europene
- Transformarea unei mari institutii publice germane: elaborarea unui nou model de afaceri incluzand conceptul si optimizare de procese

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Germana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Franceza	Bine	Excelent	Bine

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.

[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei] Data: 07/04/2006
Zelt/Una/An

Numele complet al membrului echipei: Zelt, Thilo
Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian



CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Membru profesional al echipei (Supleant) – IT&C

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Pascu, Stefan Ionut

Profesia: Consultant

Data nasterii: 31 octombrie 1980

Vechimea in Firma: 5 ani

Nationalitate: Romana

Membru in Societati Profesionale: Asociatia pentru Politici Energetice din Romania (APER)

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Due diligence
- Analiza de piata pe segmentele principale si secundare
- Evaluare
- Imbunatatirea eficientei
- Implementare

Calificari semnificative:

- Competenta solida in domeniul telecomunicatiilor
- Aptitudini metodologice puternice pentru:
 - Strategie/Marketing
 - Analize de piata si sectoriale
 - Reorganizare/restructurare
- Experienta vasta in proiecte de asistare a companiilor de servicii in restructurare si optimizarea operatiunilor (detalii suplimentare in "Experienta")

Educatie:

1999-2003 Academia de Studii Economice
 Bucuresti, Romania
 Facultatea de Relatii Economice Internationale
 Internationale
 Diploma in Relatii
 Economice
 Internationale

Experienta:

2001 -
 prezent

Roland Berger Strategy Consultants Senior Consultant

Bucuresti,
 Romania

Proiecte semnificative:

- Reorganizarea anumitor unitati strategice, remodelarea proceselor organizationale, elaborarea principalelor fise de post, identificarea si fundamentarea potentialului de optimizare pentru una dintre divizii, elaborarea planurilor de implementare pentru realizarea eficientizarii, dezvoltarea de chestionare, colectarea, analiza si agregarea datelor si coordonarea altor membri ai echipei, pregatirea prezentarilor pentru comitetul executiv - in cadrul unui proiect de reorganizare si optimizare a unei mari companii de distributie a gazului
- Interviu expert, elaborarea de chestionare, colectarea si agregarea datelor, privire de ansamblu asupra pietei de telecomunicatii, analiza segmentelor relevante si coordonarea membrilor echipei, coordonarea subcontractorului pentru chestiuni juridice si integrarea concluziilor juridice in raport, prognozare financiara, pregatirea prezentarilor - in cadrul unui studiu de fezabilitate a intrarii pe piata de telecomunicatii pentru o mare companie de utilitati
- Validare comerciala si supervizare a unui proiect de evaluare a activelor de telecomunicatii pentru o companie importanta de utilitati
- Analiza si fundamentarea deciziei de reorganizare a operatiunilor din Romania ale unui important producator global de bunuri de larg consum
- Analiza de date, modelare si prognozare financiara, elaborarea memorandumului de vanzare - in cadrul asistentei acordate pentru atragerea unor surse de finantare pentru o importanta companie de distributie de piese auto
- Interviu expert, elaborarea de chestionare, definirea cerintelor generale de date si supervizarea colectarii de date din diferite surse, analiza datelor, pregatirea profilului de companie, pregatirea prezentarii finale pentru studii de piata vaste in



sectorul energiei si in sectorul de retail

- Studiu despre piata deseurilor feroase si prognoza tarifului electricitatii pentru o importanta companie europeana din domeniul otelului
- Interviu expert, coordonarea colectarii de date, actualizarea iterativa a rapoartelor (inclusiv actualizarea modelelor financiare), pregatirea raportului final – in timpul asistentei pentru actualizarea strategiei pentru sectorul otelului si a planurilor individuale
- Analiza financiara, interviuri si profile in timpul acordarii de asistenta in imbunatatirea sistemului de vanzari si distributie pentru un mare producator de vopsele roman
- Evaluarea magazinelor, prognoza vanzarilor si analiza comparativa la nivel international pentru elaborarea unei noi strategii de format de magazin pentru un important lant de retail de bunuri de folosinta indelungata
- Interviuri, analiza datelor si redactarea profilelor ca parte a unui studiu de piata despre piata ipotecara si imobiliara pentru un important consortiu european de servicii financiare
- Analiza de piata, participare la redactarea rapoartelor si modelarea financiara pentru evaluarea strategiei sectorului otelului si a planurilor individuale de afaceri

1999-2001

Roland Berger Strategy Consultants
 Colaborator

Bucuresti,
 Romania

- Analize de piata pe diferite teme/ domenii de activitate

- Suport grafica in redactarea prezentarilor pentru clienti si traduceri de documente

Limbi:

Limba
 Romana
 Engleza
 Franceza

Citit
 Excelent
 Excelent
 Bine

Vorbit
 Excelent
 Bine
 Satisfacator

Scris
 Excelent
 Excelent
 Bine

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.

_____ Data: 31/03/2006
 [Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei] Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Pascu, Stefan Ionut
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian


CURRICULUM VITAE

Funcție propusă:	Expert legal
Numele Firmei:	Musat & Asociații
Numele persoanei:	Musat, Gheorghe
Profesia:	Avocat
Data nașterii:	29 decembrie 1949
Vechimea în Firma:	16 ani
Nationalitate:	Romana
Membru în Societati Profesionale:	Membru în Baroul Bucuresti
Detalierea sarcinilor desemnate:	<ul style="list-style-type: none"> • Luarea deciziilor cheie în cadrul proiectului • Asigurarea implementării cu succes a strategiei de restructurare • Emiterea de opinii legale asupra strategiei de restructurare • Supervizare și îndrumare calificată
Calificari Semnificative:	<ul style="list-style-type: none"> • Consultanța legală și reprezentare în diferite chestiuni legale, inclusiv procese de restructurare, privatizare, servicii postale & telecomunicații • Coordonarea personalului juridic și administrativ (în prezent aprox. 100 de specialiști) (detalii suplimentare în „Experiența”)
Educatie:	Diploma în Drept
1968-1973	Universitatea din Bucuresti Facultatea de Drept
Experienta:	
1990 - prezent	Musat & Asociații Managing Partner <ul style="list-style-type: none"> • OPSPI - Coordonatorul echipei de consultanță Musat & Asociații selectate în legătura cu restructurarea Petrotrans SA în vederea privatizării. Activitatea firmei a inclus efectuarea unei analize due diligence

- asupra societății, identificarea riscurilor potențiale și propunerea de soluții de restructurare. În prezent, Firma asistă OPSPI în implementarea strategiei de restructurare convenite (2006 – în desfășurare)
- OPSPI - Coordonatorul echipei de consultanță Musat & Asociații selectate în legătura cu restructurarea **Termoelectrica SA** în vederea privatizării. Activitatea firmei a inclus efectuarea unei analize due diligence asupra societății, identificarea riscurilor potențiale și propunerea de soluții de restructurare. În prezent, Firma asistă OPSPI în implementarea strategiei de restructurare convenite (2005 – în desfășurare)
- **Enel Distribuzione SpA (Italy)** - Coordonatorul echipei de consultanță Musat & Asociații selectate în vederea privatizării a două filiale ale **Electrica S.A.**, **Electrica Banat S.A.** și **Electrica Dobrogea S.A.**, cuprinzând realizarea procesului de due diligence juridic, întocmirea documentelor de tranzacție precum și asistarea clientului la negocierea și încheierea contractului de vânzare-cumpărare de acțiuni, chestiuni de finalizare și post-finalizare a tranzacției (2003 – 2005)
- **Occidental Oil and Gas Corporation (U.S.)** - Coordonatorul echipei de consultanță Musat & Asociații selectate în vederea privatizării Companiei Naționale a Petrolului **Petrom S.A.**, cea mai mare companie de petrol și gaz din România (2004)
- **UniCredito Italiano** - Coordonatorul echipei ce a acordat consultanță juridică cu privire la preluarea controlului asupra **Demirbank (Romania) S.A.** și a unui acționar semnificativ la **Demir Romlease S.A.** Firma a oferit consultanță cu privire la diferite aspecte legate de achiziții și fuziuni, aspecte bancare și legate de concurență și a supravegheat încheierea cu succes a tranzacției precum și obținerea de la autoritățile române a aprobărilor și permiselor necesare (2003)
- **Fundatia Romana pentru Dezvoltarea Intreprinderilor Mici si Mijlocii** – Consilier juridic (2003)
- **Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei, Inspectoratul General pentru Comunicatii si Tehnologia Informatiei si InterConnect Communications** - Consultant juridic principal al echipei selectate în vederea acordării asistenței juridice în

 Bucuresti,
 Romania



- procesul de consultanta cu privire la un proiect major de reexaminare si armonizare a cadrului legal romanesc cu legislatia UE referitoare la comunicatiile electronice (2002)
- **Guvernul Moldovei** - Consultant juridic principal in evaluarea infrastructurii elementelor de comunicare si IT in privatizarea Moldtelecom S.A., operatorul national de telefonie din Republica Moldova (2001-2002)
 - **Autoritatea pentru Privatizare si Administrarea Participatiilor Statului (APAPS)** – Coordonatorul juridic al proiectului de privatizare al **Alro** si **Alprom**, cei mai mari producatori nationali de aluminiu, echipa legala a actionat ca parte a unui consortiu cuprinzand Paribas, Central European Trust Ltd. si PricewaterhouseCoopers (2000-2002)
 - **Agentia Romana pentru Dezvoltare** - Consilier pentru diverse proiecte de de lege, ordonante, etc (1999-2002)
 - **LNM Holdings UK/Ispar Co. Ltd.** - Coordonatorul echipei de consultanta Musat & Asociatii selectate in vederea privatizarii Sidex (achizitia anului in Europa de Est). Sidex, cel mai mare producator de otel din Romania, a fost privatizat cu succes in urma unei tranzactii de aproximativ 500 milioane USD (2000-2001)
 - **Guvernul Romaniei** - Coordonatorul echipei de consultanta Musat & Asociatii selectate in vederea privatizarii unei banci romanesti de top, **Banca Agricola SA**, primul mare proiect de privatizare, finalizat in 2001 (2000-2001)
 - **Guvernul Romaniei** - Coordonatorul echipei de consultanta Musat & Asociatii selectate ca principal consultant legal - impreuna cu o importanta firma de avocatura internationala - in vederea restructurarii **Conel**, societate de utilitati cu capital de stat (2000)
 - **Guvernul Romaniei** - Consilier special al Cabinetului Primului Ministru in legatura cu diferite aspecte legislative complexe, inclusiv redactarea de noi legi si regulamente si/sau modificari ale celor existente (2000)
 - **Ministerul Transporturilor** - Coordonatorul echipei de consultanta Musat & Asociatii selectate in vederea privatizarii companiei nationale **Tarom SA**, ca parte a



unui consortiu international cu ABN Amro, Price Waterhouse si Simat, Hellisen & Eichner, Inc. (1999 - 2000)

- **General Electric Capital (GE Capital)** – Coordonatorul echipei Musat & Asociatii care a indeplinit rolul de consilier local special in legatura cu privatizarea **Banc Post**, prima privatizare a unei banci detinute de stat (1999)
 - **Presedintele Romaniei** - Consilier special cu privire la revizuirea cadrului legislativ legat de domeniul public, in special asupra proprietatii publice exercitate in domeniul petrolului si gazelor (1999)
 - **Bancorex** - Coordonatorul echipei de consultanta Musat & Asociatii selectate ca parte a unui consortiu international care a inclus si NM Rotschild si Clifford Chance pentru restructurarea Bancorex (cea mai mare banca detinuta de stat la acea vreme) ca un prim pas catre privatizare (1998-1999)
- 1973-1989 **Cabinet Individual** Bucuresti,
Romania
Avocat
- Asistenta juridica si reprezentare in diferite domenii juridice

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Francoeza	Bine	Bine	Bine

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, a calificarii si experientei mele.

[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei] Data: 10/04/2006
Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Musat, Gheorghe
 Numele complet al reprezentantului autoizat al firmei: Pascu, Codrut Marian



CURRICULUM VITAE

- Funcție propusă:** Expert Legal
- Numele Firmei:** Musat & Asociații
- Numele persoanei:** Suci, Miruna Monica
- Profesia:** Avocat
- Data nasterii:** 03 aprilie 1976
- Vechimea in Firma:** 7 ani
- Nationalitate:** Romana
- Membri in Societati Profesionale:** Membru al Baroului Bucuresti
- Detalierea sarcinilor desemnate:**
- Coordonarea procesului de due diligence juridic si de analiza a mediului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea
 - Emiterea de opinii legale asupra strategiei de restructurare
 - Coordonarea echipelor juridice in etapa de implementare a strategiei de restructurare in vederea privatizarii Companiei
- Calificari Semnificative:**
- Coordonarea personalului juridic si administrativ
 - Consultanta legala si reprezentare in diferite chestiuni legale, inclusiv procese de restructurare, privatizare, servicii postale si telecomunicatii (detalii suplimentare in „Experienta”)
- Educatie:**
- 1995-1999 Universitatea din Bucuresti
 Facultatea de Drept
 Diploma in Drept
- Experienta:**
- 2005 prezent **Musat& Asociații Partner** Bucuresti, Romania
- **OPSPI** - Coordonatorul echipei Musat & Asociații, selectate in legatura cu restructurarea **Petrotrans SA** in vederea privatizarii. Activitatea firmei a inclus

efectuarea unui due diligence asupra societatii, identificarea riscurilor potentiale si propunerea de solutii de restructurare. In prezent, Firma asista OPSPI in implementarea strategiei de restructurare convenite (2006 – in desfasurare)

- **OPSPI** - Coordonatorul echipei de consultanta Musat & Asociații selectate in legatura cu restructurarea **Termoelectrica SA** in vederea privatizarii. Activitatea firmei a inçpus efectuarea unui due diligence asupra societatii, identificarea riscurilor potentiale si propunerea de solutii de restructurare. In prezent, Firma asista OPSPI in implementarea strategiei de restructurare convenite (2005 – in desfasurare)
 - **OTP Bank** - Coordonator al echipei de due diligence Musat & Asociații selectate cu privire la propunerea de achizitie a pachetului majoritar de actiuni al **CEC**, Casa de Economii si Consumatituni (in derulare) (2005-in present)
 - **Enel SpA Italy** - Coordonator al echipei de due diligence Musat & Asociații selectate cu privire la privatizarea **Electrica Muntenia Sud** (2005- in derulare)
 - **KBC Bank NV** - Coordonator al echipei de due diligence Musat & Asociații selectate in vederea incercarii de achizitie a Bancii Comerciale Romana S.A., cea mai mare banca romaneasca (2005)
 - Societatea Nationala de Gaze Naturale **ROMGAZ S.A.** - Coordonarea echipei juridice selectate in vederea pregatirii listarii actiunilor societatii la Bursa de Valori Bucuresti (2005)
- Musat & Asociații Senior Associate** 2001–2005 Bucuresti, Romania
- **Enel Distribuzione SpA (Italy)** - Membru al echipei de consultanta selectate in legatura cu privatizarea in valoare de 112.000.000 EUR a doua filiale ale **Electrica S.A.:** **Electrica Banat S.A.** si **Electrica Dobrogea S.A.**, inclusiv efectuarea procesului de due diligence, elaborarea documentelor de tranzactie si asistenta legala acordata clientului in cadrul negocierilor contractului de vanzare-cumparare de actiuni si incheierea acestuia (2003-2005)
 - **SBS Broadcasting S.A.** - Membru al echipei ce a



- acordat consultanta juridica cu privire la achizitia in valoare de 22.500.000 EUR a posturilor de radio Kiss FM si Radio Star. Firma a efectuat un due diligence complex si a acordat asistenta juridica in timpul negocierilor si cu privire la finalizarea tranzactiei (2004-2005)
- **Union Fenosa Internacional S.A.** - Membru al echipei ce a acordat consultanta juridica cu privire la privatizarea Electrica Oltenia S.A. si Electrica Moldova S.A., inclusiv efectuarea procesului de due diligence, comentarii ale documentelor tranzactiei cu privire la garantia de participare, contractul de escrow si contractul de vanzare - cumparare de actiuni (2004)
 - **Piraeus Bank Group** - Membru al echipei selectate in vederea incercarii de achizitionare a **Bancii Tiriac S.A.**, una dintre primele si cele mai cunoscute banci private infiintate in Romania. Firma a efectuat o analiza due diligence si a acordat asistenta in timpul negocierilor purtate cu privire la contractul de vanzare-cumparare de actiuni (2004)
 - **Mittal Steel Holdings NV** - Coordonarea echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la achizitionarea **Tepro Iasi, Siderurgica Hunedoara** si **Petro-tub Roman**, angajament care a presupus si un due diligence complex asupra societatilor vizate (2003-2004)
 - **UniCredito Italiano** - Membru al echipei de consultanta juridica cu privire la preluarea controlului asupra **Demirbank (Romania) S.A.** si a unui actionar semnificativ al **Demir Romlease S.A.** Firma a oferit consultanta cu privire la diferite aspecte legate de achizitia si fuziuni, aspecte bancare si de concurenta si a supravegheat indeplinirea cu succes a tranzactiei precum si obtinerea aprobarilor si permiselor necesare de la autoritatile romane (2003)
 - **Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei, Inspectoratul General pentru Comunicatii si Tehnologia Informatiei si InterConnect Communications** (2002)
 - **Autoritatea Romana pentru Privatizare (APAPS)** - Membra a echipei selectate cu privire la privatizarea **Alro**, cel mai mare producator national de aluminiu, echipa actionand ca parte a unui consortiu

cuprinzand Paribas, Central European Trust Ltd. si PricewaterhouseCoopers (2000-2002)

- **Guvernul Moldovei** - Membru al echipei selectate pentru a acorda asistenta juridica in vederea privatizarii **Moldtelecom S.A.**, cea mai mare companie avand capital de stat si singurul operator de telefonie fixa (2001-2002)
 - **Michelin** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate pentru a acorda consultanta juridica cu privire la procesul de preluare a unei parti din **Tofan Grup S.A.** si a filialelor de distributie si de aprovizionare (Victoria Floresti si Silvania Zalau), una dintre cele mai mari tranzactii ale anului 2001 (2001)
- Musat & Asociatii Associate**
 1999-2001
 Bucuresti,
 Romania
- **LNM Holdings UK/Ispat Co. Ltd.** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la achizitia anului in Europa de Est, dupa ce a elaborat unul dintre cele mai complexe rapoarte de due diligence juridice din Romania. **Sidex**, cel mai mare producator de otei din Romania, a fost privatizata in urma unei tranzactii de aproximativ 500 milioane USD (2000-2001)
 - **Guvernul Romaniei** - Membru al echipei selectate in legatura cu privatizarea unei banci romane de top, **Banca Agricola S.A.**, primul mare proiect de privatizare finalizat in 2001 (2000-2001)
 - **Ministerul Transporturilor** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la privatizarea Companiei Nationale **Tarom S.A.**, echipa actionand ca parte a unui consortiu international alcătuit din ABN Amro, Price Waterhouse si Simat, Helliesen & Eichner, Inc., efectuand un due diligence cuprinzator (1999-2000)

Limbi:

Limba	Vorbit	Cifit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Franceza	Excelent	Excelent	Excelent

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar în deplina cunoștință de cauză, ca aceste date furnizează o descriere corectă a mea, a calificărilor și experienței mele.



Data: 10/04/2006
Zi/Luna/An
[Semnatura membrului echipei și reprezentantului autorizat al firmei]

Numele complet al membrului echipei: Suci, Miruna Monica

Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian



CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Expert legal
Numele Firmei: Musat & Asociații
Numele persoanei: Craiciu, Iuliana Gabriela
Profesia: Avocat
Data nașterii: 24 Iulie 1975
Vechimea în Firma: 1 an
Nationalitate: Romana
Membru în Societati Profesionale: Membru al Baroului Bucuresti
Detalierea sarcinilor desemnate:

- Membru al echipei legale ce va efectua analiza mediului legislativ și de reglementare în care Compania își desfășoară activitatea
- Membru al echipei ce va efectua diagnosticul juridic
- Membru al echipei legale ce va acorda asistență în implementarea strategiei de restructurare în vederea privatizării Companiei

Calificari Semnificative:

- Consultanță legală și reprezentare în diferite chestiuni legale, inclusiv procese de restructurare, privatizare, servicii postale și telecomunicații (detalii suplimentare în „Experiența”)

Educatie:

1994 - 1998 Universitatea din Bucuresti
Facultatea de Drept
Diploma în Drept

Experienta:

2005 - prezent
Musat & Asociații Senior Associate
Bucuresti, Romania

- OPSPI – Membru al echipei de consultanță Musat & Asociații selectate în legătură cu restructurarea Petrotrans SA în vederea privatizării. Activitatea firmei a inclus efectuarea procesului de diligențe juridic asupra societății, identificarea riscurilor potențiale și propunerea de soluții de restructurare.



In prezent, Firma asista OPSPi in implementarea strategiei de restructurare convenite (2006 – in desfasurare)

- **OPSPi** - Membru al echipei de consultanta Musat & Asociatii selectate in legatura cu restructurarea **Termoelectrica SA** in vederea privatizarii. Activitatea firmei a inclus efectuarea procesului due diligence juridic asupra societatii, identificarea riscurilor potentiale si propunerea de solutii de restructurare. In prezent, Firma asista OPSPi in implementarea strategiei de restructurare convenite (2005 – in desfasurare)
- **Enel SpA Italy** - Membru al echipei de due diligence juridic selectate in vederea privatizarii **Electrica Muntenia Sud** (2005 - in desfasurare);
- **OTP Bank** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate in vederea achizitionarii pachetului majoritar de actiuni (in derulare) al Casei de Economii si Consemnatiuni (**C.E.C.**) (2005- in desfasurare)
- **KBC Bank NV** - Membru al echipei de due diligence juridic selectate in vederea propunerii de achizitie a **Bancii Comerciale Romane S.A.**, cea mai mare banca romaneasca (2005)
- **Societatea Nationala de Gaz Natural ROMGAZ S.A.** - Membru al echipei selectate in vederea pregatirii listarii actiunilor societatii la Bursa de Valori Bucuresti (2005)

2004 – 2005

Voicu&Filipescu SCA
Senior Associate

- **UPC** - Membru al echipei juridice romane ce a asistat in procesul de achizitie a **Astral Telecom SA** de catre UPC, una dintre cele mai mari tranzactii ale anului 2005. Angajamentul a presupus o analiza in profunzime a societatii vizate, elaborarea documentelor de tranzactie si asistenta legala acordata pe parcursul negocierilor cu vanzatorii (2004 – 2005)
- **Banca Europeana pentru Reconstructie si Dezvoltare** - Membru al echipei romane de consultantata care a realizat un due diligence complex cu privire la o societate importanta avand capital de stat ce activeaza in domeniul energiei,

Bucuresti,
 Romania



pentru realizarea investitiilor/finantatilor viitoare ale acesteia (2004-2005)

- **Euronet Worldwide Inc.**, operator important pe piata de telecomunicatii - Membru al echipei romane care a oferit consultantata privind aspecte de drept roman in legatura cu creditele acordate de catre un consorțiu de banci internationale precum si garantile aferente acestor credite. Angajamentul a presupus o analiza due diligence, elaborarea documentelor de tranzactie, emiterea de opinii juridice (2004)

2001-2004

Camelia Jinaru Law Office
Senior Associate

Bucuresti,
 Romania

- **Ductil Steel SA** - Coordonarea echipei romane de consultantata juridica in privinta achizitiei fabricii **Otelu Rosu** (2003 - 2004)
- **Sider Sipe SpA, Feralpi Siderurgica SpA** - Coordonarea echipei romane de consultantata privind vanzarea filialei romane a clientilor (societate producatoare de pulberi de fier) catre **Hoeganaes Corporation**, cel mai mare producator mondial de pulberi de fier. Angajamentul a presupus due diligence, asistenta legala pe parcursul negocierilor si la incheierea tranzactiei precum si la stabilirea mecanismului de ajustare a pretului (2002-2004)

1998-2001

KPMG Romania – Departamentul Juridic
Associate

Bucuresti,
 Romania

- **Agrana GmbH** – Membru al echipei legale romane selectate in vederea restructurarii **Danubiana Roman SA** prin externalizarea activitatilor secundare. Angajamentul a presupus un due diligence detaliat, identificarea posibilitatilor de restructurare si implementarea cu succes a acestora (2001)
- **Air Liquid Groupe/Fro SRL** - Membru al echipei romane de consultantata juridica selectate in legatura cu privatizarea de succes a pachetului majoritar de actiuni al **Ductil Buzau** (cel mai mare producator de electrozi de sudura din Romania). Angajamentul a presupus un due diligence ama-

nuntit, asistenta juridica pe parcursul negocierilor purtate cu Autoritatea pentru Privatizare, incheierea tranzactiei precum si aspecte post-privatizare (1999-2001)

- **Banca Europeana pentru Reconstructie si Dezvoltare** – Membru al echipei romane de consultanta selectate in legatura cu achizitia unei participatii/finantarea unei mari societati producatoare de otel din Romania. Aceasta a inclus analiza diagnostic a societatii, redactarea documentelor tranzactiei, asistenta la negocieri, emiterea de opinii juridice (1999)
- **Damen Shipyard NV** – Membru a echipei romane de consultanta juridica selectate in vederea privatizarii de succes a pachetului majoritar de actiuni detinut la Santerului naval de la Galati (1998-1999)

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Franzeza	Excelent	Excelent	Excelent

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, a calificarii si experientei mele.



[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei]

Data: 10/04/2006
Zil/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Craiciu, Iuliana Gabriela

Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian


CURRICULUM VITAE

Funcție propusa: Membru profesional al echipei

Numele Firmei: Musat & Asociatii

Numele persoanei: Placintescu, Ana Maria

Profesia: Avocat

Data nasterii: 7 noiembrie 1968

Vecheimea in Firma: 9 ani

Nationalitate: Romana

Membru in Societati Profesionale: Membru in Baroul Bucuresti

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Membru al echipei legale ce va efectua analiza mediului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea
- Membru al echipei legale ce va efectua diagnosticul juridic
- Asistenta pentru implementarea strategiei de restructurare a Companiei

Calificari semnificative:

- Coordonarea personalului juridic si administrativ
- Consultanta legata si reprezentare in diferite chestiuni legale, inclusiv restructurare, privatizare, servicii postale & telecomunicatii (detalii suplimentare in „Experienta”)

Educatie:

1994 - 1999 Universitatea Ecologica, Bucuresti, Diploma in Drept Romania
Facultatea de Drept

Experienta:

2005 - **Musat & Asociatii** Bucuresti, Romania
prezent **Partner**

- **Enel SpA Italia** - Membru al echipei de due diligence juridic selectate in vederea privatizarii **Electrica Muntenia Sud** (2005 – in desfasurare)



2002 - 2005

**Musat& Asociatii
Senior Associate**

Bucuresti,
Romania

- **SBS Broadcasting S.A.** - Membru al echipei ce a acordat consultanta juridica cu privire la achizitia in valoare de 22.500.000 EUR a posturilor de radio Kiss FM si Radio Star. Firma a efectuat un due diligence complex si a acordat asistenta juridica in timpul negocierilor si la finalizarea tranzactiei (2004-2005)
- **Enel Distribuzione SpA (Italia)** - Membru al echipei de consultanta juridica in legatura cu privatizarea in valoare de 112.000.000 EUR a doua filiale ale Electrica S.A.: **Electrica Banat S.A.** si **Electrica Dobrogea S.A.**, inclusiv efectuarea procesului de due diligence, elaborarea documentelor de tranzactie si asistenta legata acordata clientului in cadrul negocierilor contractului de vanzare-cumparare de actiuni si incheierii acestuia (2003-2005)
- **Union Fenosa Internacional S.A.** - Membru al echipei ce a acordat consultanta juridica cu privire la privatizarea **Electrica Oltenia S.A.** si **Electrica Moldova S.A.**, inclusiv efectuarea procesului de due diligence, comentarii asupra documentelor tranzactiei cu privire la garantia de participare, contractul de escrow si contractul de vanzare - cumparare de actiuni (2004)
- **Piraeus Bank Group** - Membru al echipei selectate in vederea incercarii de achizitionare a **Bancii Tiriac S.A.**, una dintre primele si cele mai cunoscute banci private din Romania. Firma a elaborat un raport complex de due diligence si a acordat asistenta in timpul negocierilor purtate cu privire la incheierea contractului de vanzare - cumparare de actiuni (2004)
- **Occidental Oil and Gas Corporation (U.S.)** - Membru al echipei de consultanta Musat & Asociatii selectate in vederea privatizarii Companiei Nationale a Petrolului **Petrom S.A.**, cea mai mare companie din domeniul petrolului si gazelor din Romania (2003-2004)



- **Mittal Steel Holdings NV** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la achizitionarea **Tepru Iasi, Siderurgica Hunedoara** si **Petrotrub Roman**, angajament care a presupus si un raport de due diligence extins cu privire la societatile vizate (2003 -2004)
- **Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei, Inspectoratul General pentru Comunicatii si Tehnologia Informatiei** si **InterConnect Communications** - Membru al echipei selectate in vederea acordarii asistentei juridice in procesul de consultanta intr-un proiect pentru reexaminarea si armonizarea cadrului legal romanesc cu legislatia UE referitoare la comunicatiile electronice (2002)
- **Guvernul Moldovei** - Membru al echipei de consultanta selectate in vederea acordarii de asistenta juridica pentru privatizarea **Moldtelecom S.A.**, cea mai mare companie detinuta de stat si singurul operator de telefonie fixa (2001-2002)
- **Autoritatea pentru Privatizare si Administrarea Participatiilor Statului (APAPS)** - Membru al echipei selectate cu privire la privatizarea **Alro**, cel mai mare producator national de aluminiu, ca parte a unui consorciu cuprinzand **Paribas, Central European Trust Ltd.** si **PricewaterhouseCoopers** (2000-2002)

1999-2002

**Musat& Asociatii
Associate**

Bucuresti,
Romania

- **LNM Holdings UK/Ispat Co. Ltd.** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la achizitia cea mai importanta a anului in Europa de Est, dupa ce a elaborat unul dintre cele mai complexe rapoarte de due diligence din Romania pana la acea data. **Sidex**, cel mai mare producator de otel din Romania, a fost privatizat cu succes in urma unei tranzactii de aproximativ 500 milioane USD (2000-2001)
- **Guvernul Romaniei** - Membru in echipa de consultanta selectata in legatura cu privatizarea unei banci romanesti de top, **Banca Agricola S.A.**, primul mare proiect de privatizare finalizat in 2001



(2000-2001)

- **Michelin** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate pentru a acorda consultanta juridica cu privire la un proces de preluare a unei parti din **Tofan Grup S.A.** si a filialelor de distributie si de aprovizionare (Victoria Floresti si Silvania Zalau), una dintre cele mai mari tranzactii ale anului 2001 (2000-2001)
- **Eurocopter** - Membru in echipa de consultanta a Musat & Asociatii selectata in vederea privatizarii societatii IAR Brasov (2000)
- **Ministerul Transporturilor** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la privatizarea Companiei Nationale **Tarom S.A.** ca parte a unui consorciu international alcatuit din ABN Amro, Price Waterhouse si Simat, Helliesen & Eichner, Inc., raportul de due diligence fiind efectuat de Musat & Asociatii (1999-2000)

1997-1999

Musat & Asociatii
Asistent

Bucuresti,
 Romania

- Aspecte Administrative

Limbi:

Limba
 Romana
 Engleza

Vorbit
 Excelent
 Excelent

Citit
 Excelent
 Excelent

Scris
 Excelent
 Excelent

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, a calificarilor si experientei mele.

Data: 10/04/2006
 Zi/Luna/An
 [Sennatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei]

Numele complet al membrului echipei: Placintescu, Ana Maria

Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

CURRICULUM VITAE

Funcție propusa: Membru profesional al echipei
Numele Firmei: Musat & Asociatii
Numele persoanelor: Mihai, Bogdan-Petru
Profesia: Avocat
Data nasterii: 24 Iunie 1977
Vechimea in Firma: 6 ani
Nationalitate: Romana
Membru in Societati Profesionale: Membru in Baroul Bucuresti
Detalierea sarcinilor desemnate:

- Membru al echipei legale ce va efectua analiza mediului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea
- Membru al echipei legale ce va efectua diagnosticul juridic

Calificari Semnificative:

- Consultanta legala si reprezentare in diferite chestiuni legale, inclusiv re-structurare, privatizare, servicii postale si telecomunicatii (detalii suplimentare in „Experienta”)

Educatie:

2000 - 2001 Universitatea de Vest Timisoara
 Facultatea de Drept Master in Dreptul Atacerilor
 1995 - 1999 Universitatea din Bucuresti
 Facultatea de Drept Diploma in Drept

Experienta:

2000 - prezent **Musat & Asociatii Associate, Senior Associate** Bucuresti, Romania

- **Intel Capital** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la investitia in valoare de 12.000.000 USD la **Sivco Romania**, un cunoscut producator local de software (2005 - in desfasurare)
- **KBC Bank** - Membru al echipei Musat & Asociatii

- avand drept scop implementarea Sistemului Bancar Electronic de Plata in Romania (2003 - 2005)
- **Piraeus Bank Group** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate in vederea incercarii de achizitionare a **Bancii Tiriac S.A.**, una dintre primele si cele mai cunoscute banci private infiintate in Romania. Firma a elaborat un complex raport de due diligence si a acordat asistenta in timpul negocierilor purtate cu privire la inchierea contractului de vanzare-cumparare de actiuni (2004)
 - **Astral Telecom** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate in vederea efectuarii unei analize due diligence a licentelor de telecomunicatie si emisie detinute de Astral Telecom (2002)
 - **Central European Media Enterprises Group** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la investitiile in diferite societati romanesti de telecomunicatii mobile precum (Mobil Rom S.A.), televiziune (Pro TV, Acasa), radio (Pro FM), precum si in filialele acestora din Chisinau (Media Pro Chisinau, Pro TV Chisinau si Pro FM Chisinau) (2002)
 - **Astral S.A.** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate pentru acordarea de consultanta juridica in legatura cu achizitionarea unor operatori de televiziune prin cablu din Romania (inclusiv consultanta cu privire la documentatia de vanzare) precum si in legatura cu aspecte corporative (2002)
 - **Guvernul Romaniei** - Membru in echipa de consultanta a Musat & Asociatii selectionata in legatura cu privatizarea unei banci romanesti de top, **Banca Agricola S.A.**, ca parte a unui consorțiu internațional incluzând Lazard Frères și Raiffeisen Investment AG. Tranzactia în valoare de 52.000.000 USD a fost finalizată cu succes, reprezentând primul proiect mare de privatizare încheiat în 2001. Firma a realizat toate elementele de due diligence juridic, a întocmit și negociat documentatia necesara in vederea realizarii tranzactiei, inclusiv contractul de vanzare-cumparare de actiuni si contractul Escrow (2000 - 2001)
 - **Mittal Steel Holdings UK/Isipat Co. Ltd.** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate in vederea achizitionarii **Siderurgica S.A. Hunedoara** si



- selectate cu privire la privatizarea **Bancii Comerciale Romane (BCR)**, cea mai mare banca din Romania in proprietatea statului si una dintre cele mai mari banci din Europa de Est. Mandatul firmei Musat & Asociatii a inclus si efectuarea unui due diligence amanuntit (2005)
- **Radio Contact Romania S.A.** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate pentru acordarea de consultanta juridica pentru schimbararea structurii actionariatului **Radio Contact Romania S.A.**, operatorul statiei de radio Kiss FM, cunoscut anterior ca Radio Contact, prin transferul pachetului majoritar de actiuni (2005)
 - **SBS Broadcasting S.A.** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la o tranzactie in valoare de 7.800.000 EUR prin care SBS si-a majorat partea in postul roman de televiziune Prima TV (2005)
 - **SBS Broadcasting S.A.** - Membru al echipei ce a acordat consultanta juridica cu privire la achizitia in valoare de 22.500.000 EURO a posturilor de radio Kiss FM si Radio Star. Firma a efectuat un due diligence complex si a acordat asistenta juridica in timpul negocierilor si finalizarii tranzactiei (2004-2005)
 - **PepsiCo si Frito-Lay** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la achizitia in valoare de 20.000.000 EUR a producatorului roman de chipsuri, snacksuri si popcorn, **Star Foods** (2004-2005)
 - **Informatica Feroviara S.A.** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la finalizarea unui contract de software in valoare de 22.000.000 EUR incheiat intre societatea romana de transport persoane CFR Calatori si Hewlett Packard Romania, avand drept obiect producerea si implementarea unui sistem software pentru operatiunile de emisie a biletelor (2004 - 2005)
 - **Transfond S.A.** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate pentru toate aspectele legale, incepand de la legislatia ce reglementeaza domeniile de IT, semnatura electronice si protectia datelor pana la cea care reglementeaza proprietatea intelectuala si contractele aferente de servicii,





Petro tub S.A. Roman (singurul producator roman de tevi din oțel pentru industria petrolului). Firma a acționat în calitate de consultant legal și a efectuat o analiză a due diligence completa a societăților, a asistat clientul pe parcursul negocierilor cu APAPS în vederea cumpărării pachetului majoritar de acțiuni al societăților mai sus menționate și a elaborat documentele de tranzacție (2000-2001)

- **Fondul Proprietății de Stat** - Membru al echipei Musat & Asociații selectate pentru privatizarea/restructurarea Clujana S.A. (fabrica de pantofi) și a I.U.G. Craiova (un important producător din industria metalelor grele) (2000-2001)

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Franceza	Excelent	Excelent	Excelent

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar în deplină conștiință de cauză, ca aceste date furnizează o descriere corectă a mea, a calificărilor și experienței mele.

Data: 10/04/2006

Zi/Luna/An

[Semnatura membrului echipei și reprezentantului autorizat al firmei]

Numele complet al membrului echipei: Mihai, Bogdan Petru
 Numele complet al reprezentantului autorizat: Pascu, Codrut Marian

CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Expert Legal
Numele Firmei: Musat & Asociații
Numele persoanei: Baiculescu, Catalin Dennis
Profesia: Avocat
Data nasterii: 4 decembrie 1974
Vechimea în Firma: 9 ani
Nationalitate: Romana
Membru în Societati Profesionale:

- Membru în Baroul Bucuresti
- Membru de onoare - Center For International Legal Studies, Austria

Datațierea sarcinilor desemnate:

- Supervizarea de ansamblu a procesului due diligence juridic și a analizei cadrului legislativ și de reglementare în care Compania își desfășoară activitatea
- Propunere cu privire la strategiile de restructurare ale Companiei în vederea privatizării
- Emiterea de opinii legale asupra strategiei de restructurare
- Supervizarea implementării strategiei de restructurare a Companiei în vederea privatizării

Calificari Semnificative:

- Coordonarea personalului juridic și administrativ
- Consultanță legată și reprezentare în diferite chestiuni legale, inclusiv restructurare, privatizare, servicii postale & telecomunicații (detalii suplimentare în „Experiența”)

Educatie:

1993 - 1997 Universitatea din Bucuresti
 Facultatea de Drept
 Diploma în Drept

Experienta:

2001 - prezent
Musat & Asociații Partner

- **OTP Bank (Ungaria)** - Coordonarea echipei de Bucuresti, Romania



- consultanta Musat & Asociatii selectate in vederea achizitionari (in desfasurare) a Casei de Economii si Consumtatiuni din Romania (C.E.C.), incluzand o analiza amanuntita due diligence, asistenta in pregatirea ofertei, negocierea documentelor tranzactiei (2005 - in desfasurare)
- **Amerom Television S.R.L.** - Consultanta juridica in legatura cu mediul de afaceri din Romania, in special cu privire la aspecte legate de domeniul emisiei radio/TV (2005 - in desfasurare)
 - **Prima Broadcasting Group S.A.** - Consultanta juridica in legatura cu mediul de afaceri din Romania, in special cu privire la aspecte legate de domeniul emisiei radio/TV (2005 - in desfasurare)
 - **Intel Capital** (programul de investitii cu risc al Intel Corporation) si **Enterprise Investors** – Coordonatorul echipei de consultanta Musat & Asociatii selectate in vederea unei investitii importante in Siveco Romania, un mare furnizor local de software (2005 - in desfasurare)
 - **SBS Broadcasting S.A.** - Coordonatorul echipei de consultanta Musat & Asociatii selectate in vederea achizitiei in valoare de 22.500.000 EUR a doua posturi importante de radio, Kiss FM si Radio Star (2004-2005)
 - **SBS Broadcasting S.A.** - Coordonatorul echipei de consultanta Musat & Asociatii selectate cu privire la tranzactia de 7.800.000 EUR prin care clientul si-a marit participatia in postul de romanesc de televiziune Prima TV (2004-2005)
 - **PepsiAmericas** - Coordonatorul echipei de consultanta Musat & Asociatii selectate in legatura cu investitia de 51.000.000 USD in **Quadrant-Amroq Bottling Company Limited**, un concern care, prin filiale, produce, vinde si distribuie Pepsi si alte bauturi in Romania (2004-2005)
 - **Piraeus Bank Group** - Coordonatorul echipei de consultanta a Musat & Asociatii, in legatura cu incercarea de achizitionare a **Bancii Triac S.A.**, una dintre primele si cele mai cunoscute banci private din Romania. Firma a efectuat o analiza due diligence si a acordat asistenta in timpul negocierilor purtate cu privire la incheierea contractului



- de vanzare-cumparare de actiuni (2004)
- **Piraeus Bank Group** - Coordonatorul echipei de consultanta Musat & Asociatii selectate in vederea incercarii de achizitionare a **RoBank**, activitate ce a inclus si efectuarea unei investigatii de tip de due diligence (2004)
 - **Atlas Telecom Network România** - Coordonator al echipei Musat & Asociatii selectate in vederea acordarii de consultanta cu privire la proiectul de finantare de 44.000.000 EURO, imprumut acordat de catre OTP Bank pentru implementarea si dezvoltarea unei noi retele de telecomunicatii in Romania (2003-2004)
 - **Central European Media Entreprises Group** - Acordarea de asistenta legata cu privire la investitii in diferite societati romanesti din domeniul precum: telefonie mobila (MobilRom), televiziune (Pro TV, Acasa), radio (Pro FM) precum si in societatile afiliate acestora din Chisinau (Media Pro Chisinau, Pro TV Chisinau si Pro FM Chisinau) (2001-2004)
 - **Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei, Inspectoratul General pentru Comunicatii si Tehnologia Informatiei si InterConnect Communications** - Consultant legal intr-un proiect major pentru reexaminarea si armonizarea cadrului legal romanesc cu legislatia UE referitoare la comunicatiile electronice (2002)
 - **Gubernul Moldovei** – Consultant legal in vederea acordarii de asistenta juridica cu privire la privatizarea **Moldtelecom S.A.**, cea mai mare companie de detinuta de stat si singurul operator de telefonie fixa din domeniul (2001-2002)
- Musat & Asociatii Senior Associate** 1999 - 2001
- Bucuresti,
Romania
- **Autoritatea pentru Privatizare si Administrarea Participatiilor Statului (APAPS)** - Manager de proiect al echipei legale Musat & Asociatii selectate cu privire la proiectul de privatizare al **Alro** si **Alprom**, cei mai mari producatori nationali de aluminiu, intr-un consorțiu cuprinzand Paribas, Central European Trust Ltd. si PricewaterhouseCoopers (2000-2002)



- **Michelin** - Coordonatorul echipei Musat & Asociatii selectate pentru a acorda consultanta juridica cu privire la procesul de preluare a unei parti din **Tofan Grup S.A.**, si a filialelor de distributie si de aprovizionare (Victoria Floresti si Silvania Zalau), una dintre cele mai mari tranzactii ale anului 2001 (2001)
 - **France Telecom** - Consultanta cu privire la restructurarea corporativa a clientului ca urmare a achizitionarii efectuate de catre Orange Plc. si la transferul actiunilor apartinand Mobil Rom catre noua societate Orange S.A., o filiala controlata indirect de catre France Telecom (2000-2001)
 - **Guvernul Romaniei** - Coordonatorul echipei de consultanta Musat & Asociatii in legatura cu privatizarea unei banci romanesti de top, **Banca Agricola SA**, primul mare proiect de privatizare finalizat in 2001 (2000-2001)
 - **Ministerul Transporturilor** - Coordonatorul echipei de consultanta Musat & Asociatii selectate sa coordoneze asistenta juridica acordata cu privire la privatizarea Companiei Nationale a Linilor Aeriene **Tarom** (1999-2000)
 - **General Electric Capital (GE Capital)** - Manager de proiect al echipei Musat & Asociatii care a indeplinit rolul de consilier special in legatura cu privatizarea Banc Post, prima privatizare a unei banci de stat (1999)
- Banca Mondiala si FIAS**
Consilier legal pentru Studiul referitor la Barierele Administrative in calea Investitiilor in Romania
- Analiza legislatiei in vigoare
 - Inaintarea de propuneri pentru imbunatatirea cadrului legislativ
- Musat & Asociatii**
Associate
- Consultanta juridica si reprezentare in diferite chestiuni legale, inclusiv procese de restructurare, privatizare, servicii postale si telecomunicatii

1999 - 2000

Bucuresti,
Romania

1998 - 1999

Bucuresti,
Romania

1997-1998

Parlamentul Roman-Oficiul Secretariatului General
al Camerei Deputatilor
Expert ParlamentarBucuresti,
Romania

- Activitati administrative
- Intocmirea si revizuirea de proiecte legislative

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Franceza	Excelent	Excelent	Excelent

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, a calificatilor si experientei mele.

Data: 10/04/2006
 Zi/Luna/An
 [Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei]

Numele complet al membrului echipei: Baiculescu, Catalin Dennis
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian


CURRICULUM VITAE

- Funcție propusă:** Membru profesional al echipei
- Numele Firmei:** Musat & Asociații
- Numele persoanei:** Luta, Codrin Florin Mugurel
- Profesia:** Avocat
- Data nasterii:** 22 martie 1977
- Vechimea în Firma:** 6 ani
- Nationalitate:** Romana
- Membru în Societati Profesionale:** Membru în Baroul Bucuresti
- Detalierea sarcinilor desemnate:**
- Membru al echipei juridice ce va efectua analiza mediului legislativ si de reglementare în care Compania își desfășoara activitatea
 - Membru al echipei ce va efectua diagnosticul juridic
- Calificari Semnificative:**
- Consultanta legala si reprezentare în diferite chestiuni legale, inclusiv procese de restructurare, privatizare, servicii postale si telecomunicatii (detalii suplimentare în „Experienta”)
- Educatie:**
- 1996 - 2000 Universitatea din Bucuresti Diploma în Drept
 Facultatea de Drept
- Experienta:**
- 2000 - **Musat & Asociații** Bucuresti,
 prezent **Associate, Senior Associate** Romania
- **Quintiles** - Membru al echipei de consultanta Musat & Asociații selectate cu privire la înregistrarea datelor cu caracter personal la Avocatul Poporului din Romania (2005)
 - **First Data Corporation** - Membru al echipei de consultanta Musat & Asociații selectate în legatura cu înregistrarea de date cu caracter personal la Avocatul Poporului din Romania (2005)

- **Epicor Software Corporation** - Membru în echipa de consultanta a Musat & Asociații selectata în legatura cu achizitia de 1.600.000 USD a societatii **Scala Business Solutions SRL** (Scala Romania), distribuitor pentru Europa de Est al produselor software ale Scala si al serviciilor de consultanta legate de respectivele produse (2005)
- **Fermax Electronica SAE** - Membru al echipei de consultanta Musat & Asociații selectate în vederea încercării de achiziționare a **Electra SRL** (2005)
- **PepsiCo and Frito-Lay** - Membru al echipei Musat & Asociații selectate cu privire la achiziția în valoare de 20.000.000 EUR a producătorului român de chipsuri, snacksuri și popcorn **Star Foods** (2004-2005)
- **Enel Distribuzione SpA (Italia)** - Membru al echipei de consultanta juridica pentru privatizarea în valoare de 112.000.000 EUR a doua filiale ale **Electrica S.A.; Electrica Banat S.A. si Electrica Dobrogea S.A.**, inclusiv efectuarea procesului de due diligence juridic, elaborarea documentelor de tranzactie si asistenta juridica în cadrul negocierilor contractului de vanzare-cumparare de actiuni si finalizarea acestuia (2003-2005)
- **Enel SpA** - Membru în echipa de consultanta Musat & Asociații selectata în vederea privatizării a doua societati de distributie a gazelor, **Distrigaz Sud S.A. si Distrigaz Nord S.A.**, inclusiv efectuarea operatiunii de due diligence si pregătirea ofertelor înaintate Oficiului de Stat pentru Privatizari în Industrie (OPSPI) (2004)
- **Piraeus Bank Group** - Membru al echipei selectate în vederea încercării de achiziționare a **Bancii Tiriac S.A.**, una dintre primele și cele mai cunoscute banci private înființate în Romania. Firma a elaborat o analiza complexa due diligence și a acordat asistenta în timpul negocierilor purtate pentru încheierea contractului de vanzare-cumparare de actiuni (2004)
- **Piraeus Bank Group** - Membru al echipei de consultanta Musat&Asociații selectate în legatura cu încercarea de achiziționare a **Robank**, inclusiv efectuarea operatiunii de due diligence (2004)



- **LBS Bayerische Landesbausparkasse** - Membru al echipei legale Musat&Asociatii ce a oferit consultanță cu privire la asocierea în participatiune cu CEC, aflată în proprietatea statului, pentru înființarea unei case de economii în România (2003)
- **Karsdorfer Eisenbahngesellschaft GmbH** - Membru al echipei legale de consultanță Musat&Asociatii selectate în legătură cu privatizarea **Romvag S.A. Caracal**, cel mai important producător de vagoane din România (2002)
- **Ministerul Industriilor din România** - Membru în echipa de consultanță Musat & Asociatii în legătură cu programul Phare **INNOGATE** (2001)
- **Mittal Steel Holdings UK/Ispar Co. Ltd.** - Membru al echipei de consultanță Musat&Asociatii selectate în vederea privatizării celui mai mare producător român de aluminiu. Societatea a consiliat Ispar la procesul de achiziție, după ce a desfasurat una dintre cele mai extinse operațiuni de due diligence din România. Firma și-a continuat mandatul de consiliere post-privatizare (2000-2001)
- **Fondul Proprietății de Stat** - Membru al echipei Musat&Asociatii selectate pentru privatizarea/lichidarea **Clujana S.A.** (fabrica de pantofi) și a **I.U.G. Craiova** (un producător important din industria metalelor grele) (2000-2001)
- **Guvernul României** - Membru al echipei de consultanță Musat & Asociatii selectate în vederea privatizării unei bănci românești de top, **Banca Agricola SA**, ca parte a unui consorțiu internațional care a mai cuprins Lazard Frères și Raiffeisen Investment AG (2000-2001)

Limbi străine:

Limba	Vorbit	Cifit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Franceza	Satisfacator	Satisfacator	Satisfacator

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar în deplină cunoștință de cauză, ca aceste date furnizează o descriere corectă a mea, a calificărilor și experienței mele.

Data: 10/04/2006
 [Semnatura membrului echipei și reprezentantului autorizat al firmei] Zil Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Luta, Codrin Florin Mugurel
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian



CURRICULUM VITAE

Funcție propusă:	Membru profesional al echipei	
Numele Firmei:	Musat & Asociații	
Numele persoanei:	Cucu, Cristina Mihaela	
Profesia:	Avocat	
Data nasterii:	7 decembrie 1973	
Vecheimea în Firma:	5 ani	
Nationalitate:	Romana	
Membru în Societati Profesionale:	Membru al Baroului Bucuresti	
Detalierea sarcinilor desemnate:	<ul style="list-style-type: none"> • Membru al echipei legale ce va efectua analiza cadrului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea • Membru al echipei ce va efectua diagnosticul juridic 	
Calificari Semnificative:	<ul style="list-style-type: none"> • Consultanta legala si reprezentare in diferite chestiuni legale, inclusiv restructurare, privatizare, servicii postale & telecomunicatii (detalii suplimentare in „Experienta”) 	
Educatie:	1994 - 1999	Universitatea Titu Maiorescu Bucuresti Facultatea de Drept
		Diploma in Drept
Experienta:	2001 - prezent	Bucuresti, Romania
		<ul style="list-style-type: none"> • Musat & Asociații Associate • OTP - Membru al echipei Musat&Asociații selectate in vederea achizitionarii Casei de Economii si Consemnatiuni (CEC) (2005 - in desfasurare) • SBS Broadcasting S.A. - Membru al echipei Musat & Asociații selectate cu privire la o tranzactie in valoare de 7.800.000 EUR cu scopul majorarii participatiei in postul roman de televiziune Prima TV (2005)

- **SBS Broadcasting S.A.** - Membru al echipei ce a acordat consultanta juridica cu privire la achizitia in valoare de 22.500.000 EUR a posturilor de radio Kiss FM si Radio Star (2004-2005)
- **Transfond** - Membru al echipei Musat & Asociații selectate pentru toate aspectele legale, incepand de la legislatia ce reglementeaza domeniile de IT, semnatura electronica si protecția datelor pana la cea care reglementeaza proprietatea intelectuala si contractele aferente de servicii, avand drept scop implementarea Sistemului Bancar Electronic de Plata in Romania (2003-2005)
- **PepsiAmericas** - Membru al echipei Musat & Asociații selectate in vederea unei investitii in valoare de 51.000.000 USD in **Quadrant-Amroq Bottling Company Limited**, un concern care prin intermediul filialelor produce, vinde si distribuie in Romania Pepsi precum si alte bauturi racoritoare (2003-2005)
- Acordarea de consultanta juridica cu privire la schimbarea structurii actionariatului **Radio Contact Romania S.A.**, operatorul statiei de radio Kiss FM, cunoscut anterior ca Radio Contact, prin transferul pachetului majoritar de actiuni (2004)
- **Union Fenosa Internacional S.A.** - Membru al echipei ce a acordat consultanta juridica pentru privatizarea Electrica S.A. (cea mai mare societate de distributie a energiei electrice din Romania), **Electrica Oltenia S.A.** si **Electrica Moldova S.A.**, inclusiv efectuarea procesului de due diligence, comentarii asupra documentelor tranzactiei cu privire la garantia de participare, contractul de escrow si contractul de vanzare-cumparare de actiuni (2004)
- **Occidental Oil and Gas Corporation (U.S.)** - Membru in echipa de consultanta Musat & Asociații selectata in vederea privatizarii Companiei Nationale a Petrolului **Petrom S.A.**, realizarea analizei due diligence si consultanta in vederea pregatirii ofertei de cumparare (2004)
- **LNM Holdings NV** - Membru al echipei Musat & Asociații selectate cu privire la privatizarea **Petrotub**



- Roman SA** pentru realizarea raportului de due diligence juridic si consultanta pentru finalizarea tranzactiei (2003-2004)
- Astral Telecom Network Romania** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate in legatura cu finantarea unui proiect in valoare de 44.000.000 EUR acordata de OTP Bank pentru implementarea si dezvoltarea unei noi retele de telecomunicatii in Romania (2003-2004)
- Unicredito Italiano** - Membru al echipei ce a acordat consultanta juridica cu privire la achizitiunea unui pachet de 82,5% de actiuni ale **Demirbank (Romania) S.A.** si a unui actionar semnificativ al **Demir Romlease S.A.** Firma a oferit consultanta cu privire la diferite aspecte legate de achizitii si fuziuni, chestiuni bancare si legate de concurenta si a supravegheat indeplinirea cu succes a tranzactiei precum si obtinerea aprobatorilor si permiselor necesare de la autoritatile romane (2003)

2001	Oginda & Nemes SCA Associate	Bucuresii, Romania
1999-2000	Iordanescu & Asociatii SCA Associate	Bucuresii, Romania

Limbi:

Limba	Vorbit	Critit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Franceza	Excelent	Excelent	Excelent

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, a calificarilor si experientei mele.

Data: 10/04/2006
 Zi/Luna/An
 [Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei]

Numele complet al membrului echipei: Cucu, Cristina Mihaela
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian


CURRICULUM VITAE

Funcție propusă:	Expert legal						
Numele Firmei:	Musat & Asociații						
Numele persoanei:	Maraveia, Gelu-Titus						
Profesia:	Avocat						
Data nașterii:	27 iulie 1969						
Vechimea în Firma:	3 ani						
Nationalitate:	Romana						
Membri în Societati Profesionale:	Membri al Baroului Bucuresti						
Detalierea sarcinilor desemnate:	<ul style="list-style-type: none"> Asistenta în procesul de diagnostic juridic și de analiza a cadrului legislativ și de reglementare în care Compania își desfășoară activitatea Emiterea de opinii legale asupra strategiei de restructurare propuse Coordonarea echipelor juridice în etapa de implementare a strategiei de restructurare în vederea privatizării Companiei 						
Calificari Semnificative:	<ul style="list-style-type: none"> Coordonarea personalului juridic și administrativ Consultanța legală și reprezentare în diferite chestiuni legale, inclusiv restructurare, privatizare, servicii postale și telecomunicații (detalii suplimentare în „Experiența”) 						
Educație:	<table> <tr> <td>1999-2000</td> <td>Universitatea Warwick, Marea Britanie</td> <td>Master (Diploma de merit)</td> </tr> <tr> <td>1991-1995</td> <td>Universitatea din București</td> <td>Diploma în Drept</td> </tr> </table>	1999-2000	Universitatea Warwick, Marea Britanie	Master (Diploma de merit)	1991-1995	Universitatea din București	Diploma în Drept
1999-2000	Universitatea Warwick, Marea Britanie	Master (Diploma de merit)					
1991-1995	Universitatea din București	Diploma în Drept					
Experiența:	<table> <tr> <td>2003 - prezent</td> <td>Musat & Asociații Senior Associate, Partner</td> <td>București, Romania</td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Ministerul Economiei și Comerțului – Membru al echipei Musat & Asociații care a acordat asistența juridică în proiectul UE INOGATE, revizuirea și modificarea </td> <td></td> </tr> </table>	2003 - prezent	Musat & Asociații Senior Associate, Partner	București, Romania		<ul style="list-style-type: none"> Ministerul Economiei și Comerțului – Membru al echipei Musat & Asociații care a acordat asistența juridică în proiectul UE INOGATE, revizuirea și modificarea 	
2003 - prezent	Musat & Asociații Senior Associate, Partner	București, Romania					
	<ul style="list-style-type: none"> Ministerul Economiei și Comerțului – Membru al echipei Musat & Asociații care a acordat asistența juridică în proiectul UE INOGATE, revizuirea și modificarea 						

- rea legislației române în domeniul petrolului și al gazelor naturale; menținerea legăturilor cu autoritățile reglatoare și cu principalele societăți din domeniul petrolului și al gazelor naturale (2005 – în desfășurare)
- Enel Distribuzione SpA (Italia)** – Membru al echipei de consultanță juridică selectate în legătură cu privatizarea a doua filiale ale Electrica S.A.: **Electrica Banat S.A.** și **Electrica Dobrogea S.A.**, inclusiv efectuarea procesului de due diligence, elaborarea documentelor de tranzacție și asistența legală acordată clientului în cadrul negocierilor contractului de vânzare-cumpărare de acțiuni și încheierea acestuia (2003-2005)
 - Landini SpA** – Membru al echipei Musat & Asociații selectate în legătură cu privatizarea **Tractorul Brasov**, cel mai important producător de tractoare din România (2004)
 - Occidental Oil and Gas Corporation** – Membru al echipei de consultanță Musat & Asociații selectate în vederea privatizării Companiei Naționale a Petrolului **Petrom S.A.** (2004)
 - Banca Europeana pentru Reconstrucție și Dezvoltare, DEG** (banca germană de dezvoltare) și **FMO** (banca olandeză de dezvoltare) – Membru al echipei de consultanță Musat & Asociații selectate în vederea întocmirii documentelor tranzacției și acordării de consultanță bancilor pentru acordarea unui împrumut sindicalizat către **S.C. Astral Telecom S.A.** Cluj Napoca, a doua cea mai mare societate CaTV din România (2004)
 - Enel SpA** – Coordonator al echipei de consultanță Musat & Asociații selectate în vederea analizei de ansamblu a cadrului legislativ și de reglementare în legătură cu privatizarea Distrigaz Nord și Distrigaz Sud; menținerea legăturii și negocierea tuturor chestiunilor de reglementare cu Autoritatea Națională de Reglementare în Domeniul Gazelor Naturale (2004)
 - Banca Mondiala** – Coordonator de proiect în legătură cu Fondul de Despagubire, desfășurat sub patronajul Bancii Mondiale (2004)
 - Banca Mondiala** – Coordonatorul echipei de consultanță Musat & Asociații selectate pentru întocmirea “Standardului pentru Evaluarea de Tara a Guvernării Corporative” în vederea folosirii de către factorii politici



de decizie si stabilirea standardelor, ca instrument de diagnosticare pentru evaluarea punctelor tari si a punctelor slabe a cadrului de guvernare corporativa din Romania; standardul a fost folosit la intocmirea Raportului Bancii Mondiale/FMI asupra Respectarii Standardelor si Codurilor (ROSC); standardul a analizat in principal, trasaturile specifice ale modelului de proprietate si control al societătilor cotate public si o descriere a structurii pietei de capital si a institutiilor relevante; elementele principale ale sistemelor legale si de reglementare care afecteaza guvernarea corporativa; prevederi specifice care ofera protectie actionarilor, in special celor minoritari; rolul actionarilor in guvernarea corporativa; informatii privind aspectele financiare si ne-financiare relevante pentru guvernarea corporativa; functiile si responsabilitatile conducerii societății, functiile, rolurile si prevederile institutiilor financiare bancare si ne-bancare, etc. (2005)

2001-2003

SCPA Babiu, Sulica & Asociatii
Managing Partner
Bucuresti,
Romania

- **S&T** (companie austriaca) – Manager de proiect in achizitionarea de catre client a activelor din Romania ale Fujitsu Services Limited (a doua mare societate de servicii IT din lume); tranzactia a implicat aproximativ 10 jurisdictii din Europa Centrala si de Est (2001 – 2003)
- **Orkla A.S.** (Norvegia) – Membru al echipei de consultanta implicate in preluarea unui important producator de alimente din Romania (2001 – 2003)
- **Alstom Power** – Coordonator al echipei de consultanta selectata pentru diverse chestiuni societare: decizii ale organismelor statutare, majorarea capitalului social, cessionarea de parti sociale, modificarea Actului Constitutiv, etc. (2001 – 2003)
- **ABB** – Coordonator al echipei de consultanta selectate pentru diverse chestiuni: decizii ale organismelor statutare, majorarea capitalului social, cessionarea de parti sociale, modificarea Actului Constitutiv, etc. (2001 – 2003)

2000-2001

Linklaters & Alliance, London, UK
Associate
Bucuresti,
Romania

- **Goldman Sachs International si Salomon Brothers**



International Limited – Membru al echipei care a acordat consultanta cu privire la peste 20 de emisii de obligatii convertibile si restructurari ale portofoliului de imprumuturi conform programelor cadru ale clientilor (2000-2001)

- **Sibneft** (a sasea companie de petrol din Rusia) – Membru al echipei de consultanta juridica care a intocmit memorandumul informativ pentru atragerea de capital de pe pietele internationale (2000-2001)
- **Ministerul Finantelor Publice si Guvernul Romaniei** – Consultanta juridica cu privire la emisiunea de catre **Termoelectrica** de obligatii in valoare de 150 milioane EUR, prima emisiune de obligatii a unei societati din Romania la bursele internationale cu garantie guvernamentala; tranzactia a fost condusa de Deutsche Bank si a permis Termoelectrica atragerea de capital cu o rata fixa a dobanzii de 11,25% si scadenta la 3 ani (2000-2001)
- **Ministerul Finantelor Publice** – Consultanta juridica si asigurarea de know-how si experienta in legatura cu emisiunea de obligatii garantate in valoare de 150 million EUR, in ianuarie 2001; tranzactia a fost condusa de ING Barings si Schroders Salomon Smith Barney, si a permis Guvernului Romaniei realizarea de imprumuturi de pe piata internationala de capital cu o rata fixa a dobanzii de of 11,5% si scadenta la 4 ani (2000-2001)

1997-1999

SCPA Sulica & Asociatii
Associate
Bucuresti,
Romania

- Membru al echipei care a revizuit cadrul legislativ in materie de privatizare (fiind adoptata Legea 99/1999 privind unele masuri pentru accelerarea reformei economice), in cadrul unui proiect finantat de Banca Europeana pentru Reconstructie si Dezvoltare, alaturi de experti si consilieri UE (1998-1999)

1995-1997

Judecatoria Sectorului 1
Judecator
Bucuresti,
Romania

- Solutionarea actiunilor in justitie

Limbi:
Limba
 Romana
 Engleza
 Franceza

Vorbitor
 Excelent
 Excelent
 Excelent

Cititor
 Excelent
 Excelent
 Excelent

Scris
 Excelent
 Excelent
 Excelent



Italiana

Excelent

Excelent

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, a calificanilor si experientei mele.

Data: 10/04/2006
 Zi/Luna/An
 [Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei]

Numele complet al membrului echipei: Maravela, Gelu Titus

Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Membru profesional al echipei

Numele Firmei: Musat & Asociatii

Numele persoanei: Dumitru, Horatiu

Profesia: Avocat

Data nasterii: 3 februarie 1964

Vechimea in Firma: 6 ani

Nationalitate: Romana

Membru in Societati: Membru in Baroul Bucuresti

Profesionale:

- Detalierea sarcinilor desemnate:**
- Membru al echipei legale ce va efectua analiza cadrului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea
 - Membru al echipei legale ce va efectua diagnosticul juridic
 - Membru al echipei legale ce va acorda asistenta cu privire la implementarea strategiei de restructurare a Companiei

Calificari Semnificative:

- Consultanta legata si reprezentare in diferite chestiuni legale, inclusiv restructurare, privatizare, servicii postale si telecomunicatii (detalii suplimentare in „Experienta“)

Educatie:

1993-2000 Universitatea din Bucuresti
 Facultatea de Drept Doctor in Drept Civil

1983-1987 Doctorat in Drept Civil Diploma in Drept

 Universitatea din Bucuresti

 Facultatea de Drept

Experienta:

2000 - Musat & Asociatii Bucuresti,
 prezent Senior Associate Romania

- **OTP Bank (Ungaria)** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la achizitionarea Casei de Economii si Consemnatiuni (C.E.C). Firma a

- ofert servicii de consultanta juridica, desfasurand toate elementele caracteristice unei operatiuni de due diligence si asistand la pregatirea ofertei de cumparare. In prezent, Firma ofera consultanta cu privire la documentele tranzactiei, incluzand contractul de vanzare-cumparare de actiuni, contractul intre actionari, contractul de escrow (2005 – in desfasurare)
- **KBC Bank** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate in legatura cu privatizarea **Bancii Comerciale Romane (BCR)**, cea mai mare banca din Romania avand capital de stat si una dintre cele mai mari banci din Europa de Est. Mandatul firmei Musat & Asociatii a inclus si efectuarea unui due diligence amanuntit (2005)
 - **Informatica Feroviara S.A.** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la finalizarea unui contract de software in valoare de 22.000.000 EUR incheiat intre **CFR Calatori** si **Hewlett Packard Romania**, avand drept obiect producerea si implementarea unui sistem software pentru operatiunile de emitere a biletelor in cadrul transportului feroviar (2005)
 - **SBS Broadcasting S.A.** - Membru al echipei ce a acordat consultanta juridica cu privire la achizitia in valoare de 22.500.000 EUR a posturilor de radio Kiss FM si Radio Star. Firma a efectuat un complex due diligence si a acordat asistenta juridica in timpul negocierilor si finalizarii tranzactiei (2004-2005)
 - **SBS Broadcasting S.A.** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la o tranzactie in valoare de 7.800.000 EUR care a dus la majorarea participatiei in postul roman de televiziune Prima TV (2005)
 - **PepsiCo and Frito-Lay** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la o achizitie in valoare de 20.000.000 EUR a producatorului roman de chipsuri, snacksuri si popcorn, **Star Foods** (2004-2005)
 - **PepsiAmericas** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate in vederea unei investitii in valoare de 51.000.000 USD in **Quadrant-Amroq Bottling Company Limited**, un concern care prin intermediul filialelor produce, vinde si distribuie in

Romania Pepsi precum si alte bauturi racoritoare (2003-2005)

- **Transfond S.A.** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate pentru toate problemele legale, incepand de la legislatia ce reglementeaza domeniile de IT, semnatura electronica si protectia datelor pana la cea care reglementeaza proprietatea intelectuala si contractele aferente de servicii, in legatura cu un proiect privind implementarea Sistemului Bancar Electronic de Plata in Romania (2003-2005)
- **UniCredito Italiano** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate in legatura cu achizitionarea unui pachet de 82,5% de actiuni ale **Demirbank (Romania) S.A.** si a unui actionar semnificativ al **Demir Romlease S.A.** Firma a oferit consultanta cu privire la diferite aspecte legate de achizitii si fuziuni, aspecte bancare si de concurenta si a supravegheat indeplinirea cu succes a tranzactiei precum si obtinerea de la autoritatile romane a aprobarilor si permiselor necesare (2003)
- **LBS Bayerische Landesbausparkasse** - Membru al echipei Musat & Asociatii ce a acordat consultanta cu privire la acordul de asociere in participatiune cu Casa de Economii si Consemnatiuni, aflata in proprietatea statului roman, pentru infiintarea unei case de economii in Romania (2003)
- **InterConnect Communications** - Consultant juridic pentru **Ministerul Comunicatiilor, Tehnologiei si Informatiei, Inspectoratul General pentru Comunicatii si Tehnologia Informatiei** cu privire la un proiect major de reexaminare si armonizare a legislatiei romane in domeniul comunicatiilor electronice (2002)
- **Karsdorfer Eisenbahngesellschaft GmbH** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate in legatura cu oferta clientului de achizitionare a 59,9818% din capitalul social al societatii detinuta de stat Romvag S.A. Craiova, cel mai important producator de vagoane din Romania (2002)
- **Michelin** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate pentru a acorda consultanta juridica cu privire la un proces major de preluare a unei parti din **Tofan Grup S.A.**, si a filialelor de distributie si de

**Limbi:**

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Germana	Excelent	Excelent	Excelent

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, a calificarilor si experientei mele.

[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei] Data: 10/04/2006
Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Dumitru, Horatiu
Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

aprovizionare (Victoria Floresti si Silvania Zalau).
Tranzactia, una dintre cele mai importante ale anului 2001, s-a finalizat cu o revizuire de la A la Z a legislatiei romane in domeniu. Consultant al Michelin Romania pentru chestiuni post-achizitie (2001)

- **Ministerul Industriilor** - Membru in echipa Musat & Asociatii selectata in legatura cu programul Phare **INNOGATE**, activitatea echipei constand in revizuirea legislatiei in domeniul petrolului si gazelor precum si redactarea unor proiecte normative relevante pentru viitoarele investitii in acest domeniu (2001)

1997-2000
Parlamentul Romaniei
Asistent Sef

Bucuresti,
Romania

- Asistenta furnizata Secretariatului General cu privire la probleme administrative; redactarea si revizuirea unor proiecte de lege
- Redactarea de opinii legale pentru purtatorul de cuvânt al Camerei Deputatilor cu privire la dosare aflate pe rolul Curtii Constitutionale

1990-1997
Guvernul Romaniei
Consilier juridic

Bucuresti,
Romania

- Redactarea si revizuirea proiectelor legislative
- Pregatirea documentelor legale pentru intalnirea saptamanala de la Guvern
- Revizuirea finala a hotararilor Guvernului, ordonantelor si proiectelor de lege
- Redactarea de opinii legale pentru Guvern cu privire la documente trimise Curtii Constitutionale

1987-1990
Energoreparatii SA
Consilier juridic

Bucuresti,
Romania

- Redactarea si revizuirea unor contracte precum si documente interne
 - Redactare de opinii juridice pentru managementul societatii cu privire la activitatea zilnica a acesteia
- Libera practica**
Avocat

1983-1987

Bucuresti,
Romania

- Implicat in rezolvarea a numeroase probleme legale


CURRICULUM VITAE
Funcție propusă: Membru profesional al echipei

Numele Firmei: Musat & Asociații

Numele persoanelor: Lazarescu, Irina

Profesia: Avocat

Data nașterii: 16 octombrie 1974

Vechimea în Firma: 1 an

Nationalitate: Romana

Membru în Societati Profesionale: Membru al Baroului Bucuresti

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Membru al echipei legale ce va efectua analiza mediului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea
- Membru al echipei legale ce va efectua diagnosticul juridic
- Membru al echipei legale ce va acorda asistenta in faza de implementare a strategiei de restructurare, in vederea privatizarii Companiei

Calificari semnificative:

- Consultanta legala si reprezentare in diferite chestiuni legale, inclusiv procese de restructurare, privatizare, servicii postale si telecomunicatii (detalii suplimentare in „Experienta”)

Educatie:

1998	Banca Europeana pentru Reconstructie si Dezvoltare	Specializare post-universitara in domeniul Contractelor de Concesiune
1998	Institutul Bancar Roman	Specializare post-universitara in domeniul Pietelor de Capital
1993-1997	Universitatea din Bucuresti Facultatea de Drept	Diploma in Drept

Experienta:

- 2005 - prezent
Musat & Asociații Senior Associate Bucuresti, Romania
- **Enel SpA Italy** - Membru al echipei de due diligence juridic selectate in vederea privatizarii **Electrica Muntenia Sud** (2005- in desfasurare)

- **Enel Distribuzione SpA** – Membru al echipei selectate pentru a acorda consultanta juridica in chestiuni comerciale si corporative, precum si privind managementul societatii si dreptul muncii (2005- in desfasurare)
- **KBC Bank NV** - Membru al echipei de due diligence juridic selectate in vederea propunerii de achizitie a **Bancii Comerciale Romane S.A.**, cea mai mare banca romaneasca (2005)
- 2004 - 2005
Nestor, Nestor, Diculescu, Kingston, Petersen SCA Associate Bucuresti, Romania
- **HSBC** si **IFC** – Membrul al echipei selectate in legatura cu o facilitate de credit acordata **ISPAT SIDEX S.A.** si cu pregatirea documentatiei de garantie aferente (2004 –2005)
- **GTC Romania S.R.L.** – Membru al echipei legale selectate cu privire la acordarea unei facilitati de catre **Banca Europeana pentru Reconstructie si Dezvoltare** si pentru intocmirea documentatiei de garantie aferente (2004 –2005)
- **Smithfield Corporation** – Membru al echipei legale selectate cu privire la achizitionarea **Agroalim S.A.** si a **Frigorifer S.R.L.**; realizarea procesului de due diligence cu privire la societatile romane achizitionate (2004 –2005)
- **Depfa Bank LTD** – Membru al echipei legale selectate cu privire la un credit fara garantie acordat catre **Banca Comerciala Romana S.A.** (2004 –2005)
- **Massive International** (Belgia) – Membru al echipei legale selectate cu privire la vanzarea Grupului; realizarea procesului de due diligence din partea vanzatorului in Romania referitor la filiala romana a grupului (2004 –2005)
- 2002 - 2004
Buzescu si Asociatii Associate Bucuresti, Romania
- **Tomen Corporation** – Membru al echipei legale selectate in legatura cu vanzarea de actiuni destinate la **Orange Romania S.A.** catre **Orange S.A. France** (2004)
- **Monsanto Bruxelles** – Membru al echipei legale selectate in legatura cu implementarea planului de concediere colectiva desfasurat la filiala din Romania a clientului (2003)



- **Goldman Sachs** – Membru al echipei legale selectate in vederea unei tranzactii financiare cu participarea TIW Canada unul dintre actionarii MOBIFON S.A.; realizarea raportului due diligence cu privire la **Mobifon S.A.** (2003)

2002

UnicreditBucuresti,
Romania**Consilier juridic**

- Consultanta legala si reprezentare in chestiuni privind reguli si regulamente bancare, imprumuturi si garantii
- Consultanta privind achizitia de catre Unicredito Italiano S.p.A. a actiunilor Demirbank Romania S.A. si notificarea Consiliului Concurentei din Romania privind concentrarea economica

1998-2002

Banca Turco-RomanaBucuresti,
Romania**Consilier juridic**

- Consultanta legala si reprezentare in chestiuni privind reguli si regulamente bancare, imprumuturi si garantii

Limbi:**Vorbitor**

Romana
Engleza
Franceza
Spaniola

Cititor

Excelent
Excelent
Bine
Satisfacator

Scris

Excelent
Excelent
Bine
Satisfacator

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, a calificarii si experientei mele.

[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei] Data: 10/04/2006
Zil/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Lazarescu, Irina

Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

CURRICULUM VITAE**Funcctie propusa:** Expert legal**Numele Firmei:** Musat & Asociatii**Numele persoanei:** Baiculescu, Mihaela**Profesia:** Avocat**Data nasterii:** 12 octombrie 1973**Vechimea in Firma:** 8 ani**Nationalitate:** Romana**Membru in Societati Profesionale:** Membru al Baroului Bucuresti**Detalierea sarcinilor desemnate:**

- Membru al echipei legale ce va efectua analiza mediului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea
- Membru al echipei legale ce va efectua diagnosticul juridic
- Membru al echipei legale ce va acorda asistenta in faza de implementare a strategiei de restructurare in vederea privatizarii Companiei

Calificari semnificative:

- Consultanta legala si reprezentare in diferite chestiuni legale, inclusiv procese de restructurare, privatizare, servicii postale si telecomunicatii (detalii suplimentare in „Experienta”)

Educatie:

1993-1997 Universitatea din Bucuresti Diploma in Drept
Facultatea de Drept

Experienta:

1999 - **Musat & Asociatii Senior Associate** Bucuresti, Romania
prezent

- **OTP Bank** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate in vederea achizitionarii pachetului majoritar de actiuni (in derulare) al Casei de Economii si Consumatori (**C.E.C.**) (in desfasurare)

- **Siveco Romania S.A.** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate in vederea incheierii de contracte in valoare de mai multe milioane de dolari pentru furnizarea de servicii informatice pentru educatie unei importante institutii publice din Romania. Serviciile Firmei au inclus consultanta in timpul negocierilor, sprijin juridic pentru intocmirea acordurilor financiare si a contractelor, ca si consultanta pe perioada de derulare a proiectului si contracte importante cu societatile importante din domeniul IT&C precum si cu autoritati publice centrale din Romania (in desfasurare)
- **Atlas Telecom Holdings Inc.** - Membru al echipei Musat & Asociatii selectate in legatura cu finantarea infiintarii unei retele de telefonie mobila cu arie restransa, folosind tehnologia DECT (in desfasurare)
- **Enel Distribuzione Spa** - Membru al echipei de consultanta juridica selectate in legatura cu privatizarea in valoare de 112.000.000 EUR a doua filiale ale **Electrica S.A.**: **Electrica Banat S.A.** si **Electrica Dobrogea S.A.**, inclusiv efectuarea procesului de due diligence, elaborarea documentelor de tranzactie si asistenta legala acordata clientului in cadrul negocierilor contractului de vanzare-cumparare de actiuni si incheierea acestuia (2003-2004)
- **Union Fenosa Internacional S.A.** - Membru al echipei ce a acordat consultanta juridica cu privire la privatizarea **Electrica Oltenia S.A.** si **Electrica Moldova S.A.**, inclusiv efectuarea procesului de due diligence, comentarii asupra documentelor tranzactiei cu privire la garantia de participare, contractul de escrow si contractul de vanzare - cumparare de actiuni (2004)
- **Piraeus Bank Group** - Membru al echipei selectate in vederea incercarii de achizitionare a **Bancii Tiriac S.A.**, una dintre primele si cele mai cunoscute banci private infiintate in Romania. Firma a elaborat o analiza due diligence si a acordat asistenta in timpul negocierilor purtate cu privire la incheierea contractului de vanzare-cumparare de actiuni (2004)
- **Mittal Steel Holdings NV** - Coordonarea echipei Musat & Asociatii selectate cu privire la achizitionarea **Tepro Iasi**, angajament care a presupus si un due diligence complex cu privire la societatile target

- (2003-2004)
UniCredito Italiano - Membru al echipei ce a acordat consultanta juridica cu privire la preluarea controlului asupra **Demirbank (Romania) S.A.** si a unui actionar semnificativ al **Demir Romlease S.A.** Firma a oferit consultanta cu privire la diferite aspecte legate de achizitii si fuziuni, aspecte bancare si de concurenta si a supravegheat indeplinirea cu succes a tranzactiei precum si obtinerea de la autoritatile romane a aprobarilor si permiselor necesare (2003)
- **Autoritatea Romana pentru Privatizare (APAPS)** - Membra a echipei selectate cu privire la privatizarea **Alro**, cel mai mare producator national de aluminiu, echipa actionand ca parte a unui consorciu cuprinzand Paribas, Central European Trust Ltd. si PricewaterhouseCoopers (2000-2002)
- **Guvernul Moldovei** - Membru al echipei selectate pentru a accorda asistenta juridica in vederea privatizarii **Moldtelecom S.A.**, cea mai mare companie avand capital de stat si singurul operator de telefonie fixa (2001-2002)
- **Baroul Bucuresti**
- Avocat
- **Camera Deputatilor - Expert Parlamentar**
- Intocmirea si revizuirea de proiecte legislative

Bucuresti,
Romania
Bucuresti,
Romania

1998-1999
1997-1998

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, a calificarilor si experientei mele.



[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei] _____ Data: 10/04/2006
Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Baiculescu, Mihaela
Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei:
Pascu, Codrut Marian

CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Membru profesional al echipei

Numele Firmei: Musat & Asociații

Numele persoanei: Garofil, Stelian

Profesia: Avocat

Data nașterii: 7 februarie 1977

Vechimea în Firma: 4 ani

Nationalitate: Romana

Membru în Societati Profesionale: Membru al Baroului Bucuresti

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Membru al echipei legale ce va efectua analiza mediului legislativ si de reglementare in care Compania isi desfasoara activitatea
- Membru al echipei legale ce va efectua diagnosticul juridic

Calificari Semnificative:

- Consultanta legala si reprezentare in diferite chestiuni legale, inclusiv procese de restructurare, privatizare, servicii postale & telecomunicatii, litigii (detalii incluse in secțiunea Experienta). Clientii importanti includ: Ministerul Finantelor Publice din Romania, Secretariatul General al Guvernului, Autoritatea Romana pentru Privatizare (AVAS), S.N. Radiodifuziune, S.C. Romtelecom S.A., S.C. Cosmorom S.A., DHL International Romania SRL, S.C. Mittal Steel S.A., S.C. Automobile Dacia S.A., S.C. Robert Bosch S.R.L., S.C. Ringier Romania S.R.L., S.C. Alka Co S.R.L., Smithkline Beecham Trading Romania S.R.L., S.C. Unita S.A., S.C. German Romanian Assurance S.A., S.C. Rosia Montana Gold Corporation S.A., S.C. Leo Burnett & Target S.A., Banca Italo-Romana, Citibank Romania S.A., B.C.R. S.A., Raiffeisen Bank S.A., Lotto Sport Italia

Educatie:

1996-2000 Universitatea Nicolae Titulescu, Bucuresti Diploma in Drept
Facultatea de Drept

Experienta:

2002- prezent **Musat& Asociații Senior Associate** Bucuresti, Romania

- **Sincro Constructa** – Membru al echipei Musat &

- Asociatii selectate cu privire la privatizarea Famos SA (unul dintre cei mai importanti producatori de seringi din Romania) (2005)
- **Occidental Oil and Gas Corporation (U.S.)** - Membru in echipa de consultanta a Musat & Asociații selectata in vederea privatizării Companiei Nationale a Petrolului **Petrom S.A.**, realizarea due diligence juridic si consultanta pentru pregătirea ofertei de cumparare (2004)
- **Union Fenosa Internacional S.A.** - Membru al echipei Musat & Asociații ce a acordat consultanta juridica in privatizarea **Electrica S.A.** (cea mai mare societate de distributie a energiei electrice din Romania), **Electrica Oltenia S.A.** si **Electrica Moldova S.A.**, inclusiv efectuarea procesului de due diligence, comentarii asupra documentelor tranzactiei (2004)
- **Mittal Steel Holdings UK/Ispar Co. Ltd.** - Membru in echipa Musat & Asociații selectata in legatura cu achizitionarea **Siderurgica S.A. Hunedoara**, inclusiv pentru realizarea raportului due diligence juridic, consultanta in timpul negocierilor cu Autoritatea Romana pentru Privatizare (APAPS) pentru achizitionarea pachetului majoritar al societatii mentionate mai sus si intocmirea documentelor tranzactiei (2003-2004)
- **Enel Distribuzione SpA** – Membru in echipa Musat & Asociații selectata in legatura cu privatizarea **Distrigaz Nord S.A.**, societate importanta de distributie a gazului, inclusiv derularea procesului due diligence si pregătirea ofertei depuse la Oficiul pentru Participatiile Statului si Privatizare in Industrie (OPSP) (2003-2004)
- **DHL International Romania SRL** – Consultanta juridica si reprezentare in diverse domenii legale (corporativ, legislatia muncii, contracte, litigii) (2002 - prezent)
- **S.N. Radiodifuziune** - Consultanta juridica si reprezentare in diverse chestiuni legale (chestiuni corporative, contracte, litigii) (2002 –2003)
- Diferiti clienti - Consultanta juridica si reprezentare in litigii avand drept obiect conflicte de munca individuale/colective precum si in domeniul dreptului muncii; (2002 - in prezent)

- Diferiți clienți - Consultantă juridică și reprezentare în litigii în contencios administrativ (anularea actelor administrative individuale, anularea actelor administrative emise conform procedurilor prevăzute de OUG nr. 13/2001) (2002 - în prezent)
- Diferiți clienți - Consultantă juridică și reprezentare în litigii / arbitraje comerciale având drept obiect pretenții, rezilierea contractelor comerciale, achiziții publice, licitații, solicitări de inițiere a proceselor de reorganizare juridică și de faliment (2002 - în prezent)
- Diferiți clienți - Consultantă juridică și reprezentare în litigii civile având drept obiect contracte de închiriere, pretenții privind proprietatea asupra bunurilor mobile/imobile, ipoteca sau alte operațiuni din domeniul proprietății private (2002 - în prezent)
- Diferiți clienți - Consultantă juridică în litigii cu privire la dreptul de proprietate intelectuală, apararea dreptului de folosire exclusivă a marilor înregistrate și a inventurilor (2002 - în prezent)

2001-2002 Cabinet de avocat Ion Dragne Avocat colaborator

 București,
 Romania

- Consultantă juridică și reprezentare în diverse chestiuni legale (în principal litigii)

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar în deplina cunoștință de cauză, ca aceste date furnizează o descriere corectă a mea, a calificărilor și experienței mele.



[Semnătura membrului echipei și reprezentantului autorizat al firmei]

Data: 10/04/2006
 Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Garofil, Stelian
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

CURRICULUM VITAE

Funcție propusă:	Expert Senior (Financiar)
Numele Firmei:	Mazars Romania SRL
Numele persoanei:	Brunet, Olivier
Profesia:	Auditor
Data nașterii:	23 iulie 1971
Vechimea în Firma:	6 ani
Nationalitate:	Franceza
Membre în Societati Profesionale:	-
Detalierea sarcinilor desemnate:	<ul style="list-style-type: none"> • Supervizare generală a analizei financiare • Registrul de imobilizări • Registrul de creanțe și datorii
Calificari semnificative:	<ul style="list-style-type: none"> • Conducerea Departamentului de Audit la Mazars Romania, având responsabilitatea globală pentru realizarea lucrărilor de audit, însoțit cu misiuni diverse de audit, incluzând mai multe lucrări de analiză diagnostic: <ul style="list-style-type: none"> - Contact principal cu beneficiarul misiunii pentru a asigura înțelegerea așteptărilor sale în privința analizei diagnostic - Responsabil pentru definirea sarcinilor de executat pentru a răspunde așteptărilor, și pentru definirea structurii raportului due diligence împreună cu beneficiarul - Contact principal cu entitatea vizată pentru a asigura înțelegerea afacerilor entității și a indicatorilor săi financiari - Însoțit cu planificarea și supervizarea executivii misiunii - Comunicarea observațiilor și a recomandărilor pentru îmbunătățire către beneficiar și entitatea vizată • Experiența în instruirea personalului pe tema modificărilor reglementărilor financiare și fiscale precum și instruire pe teren cu angajați noi • Din funcția precedentă, experiența de management financiar cu implicare directă în următoarele probleme: <ul style="list-style-type: none"> - Controlul costurilor în activitățile productive: <ul style="list-style-type: none"> - Analiza rentabilității proiectelor de investiție, bazată pe metoda valorii prezente actualizate



- Analiza optiunilor productie/cumparare/inchiriere pentru activele imobilizate noi
 - Urmarirea performantei efective a investitiilor fata de buget
- Controlul creantelor / creditorilor:
- Implementare de sistem de urmarire a limitelor de credit, construit in baza nivelului prevazut de vanzari, garantii furnizate si istoric de plati
 - Validarea comenzilor de la clienti din punct de vedere al controlului de credit
 - Discutii cu clienti care au depasit limita de credit in vederea elaborarii unui scadentat de plati pentru creantele restante
 - Analiza indicatorilor financiari ai clientilor potentiali pentru a evalua stabilitatea lor financiara si capacitatea lor de plata

Educatie:

- 1996 - 1997
 University of Bristol
 Bristol, Marea Britanie &
 Ecole Nationale des Ponts et Chaussées
 Paris, Franta
 Executive Master
 in Business
 Administration
- 1993 - 1994
 London School of Economics and Political
 Science,
 Londra, Marea Britanie
 Diploma in
 Contabilitate si
 Finante
- 1991 - 1994
 Scoala Superioara de Management Edhec,
 Lille, Franta
 Diploma Edhec

Experienta:

- 2000 -
 prezent
**Mazars Romania
 Manager Audit** Bucuresti,
 Romania
- Directorul departamentului de audit, cu o echipa de 5 - 7 auditori
 - Responsabil pentru:
 - Audituri financiare (audit contractual, audit pe pachet de consolidare, etc)
 - Misiuni due diligence (audit de achizitie, proceduri speciale, etc)
 - Consultanta tehnica (instruire pe IAS, proceduri financiare si revizie de sisteme)
 - Consultantia generala pentru investitori noi in Romania


Proiecte semnificative:

- Analiza diagnostic pentru **SAINT GOBAIN ISOVER**: revizie financiara pe conturile anilor 2002-2003-2004, prealabila achizitiei a 2 companii situate in Ploiesti, DBW Romania si Parc Industrie Dacia (2005)
- Analiza diagnostic pentru Grupul **COLAS**: revizie limitata pe situatiile financiare ale ADP Constanta si ADP Timisoara, in urma achizitiei lor de la Ministerul Transporturilor de catre Grupul COLAS (2004)
- Analiza diagnostic pentru **SOPRAGROUP**: revizie pe situatiile financiare ale celor 2 companii de software, Crinsoft si Beler Ing, revizia principalelor proceduri si zonelor de risc, in vederea achizitiei lor de catre SOPRAGROUP (2004)
- Analiza diagnostic pentru **SPIE AMEC** pe **ISAF**: revizie financiara pe conturile 2002, analiza budgetului pe 2003, in vederea unei posibile achizitii a ISAF de catre SPIE AMEC (2003)
- Analiza diagnostic pentru Grupul **PUBLICIS** pe companiile fransizate in Romania **SAATCHI & SAATCHI**, **ZENITH MEDIA**, **FOCUS**, **OPTIMEDIA**: revizie financiara pe conturile 2001 plus 2003-2004, analiza SWOT ale societatilor, in vederea unei posibile achizitii si reorganizarii de catre Grupul PUBLICIS (2002 si 2004)

1998-2000
**Kraft Foods Romania
 Controlor Financiar** Brasov,
 Romania

- Managerul departamentelor Contabilitate, Control de Costuri Industriale, Control Marketing, avand o echipa de 13 angajati
- Responsabil pentru:
 - Raportare dupa standarde USGAAP catre societatea mama
 - Obligatiile contabile si fiscale romanesti: supervizare departamentului de contabilitate, elaborarea situatiilor financiare statutare si a declaratiilor fiscale
 - Suport pentru Departamentul Vanzari si Trezorerie pentru monitorizarea creditului



client

- Controlul costurilor in activitatea de productie
- Controlul activitatilor de marketing

1994-1997

KPMG Romania
Junior si Senior Auditor

Bucuresti,
 Romania

- Membru in echipa de audit, insarcinat cu planificarea, supervizarea si executia verificarilor pe teren, intr-o echipa de 2-4 auditori
- Implicat ca membru in echipa:
 - Pentru audituri la clienti internationali si locali (audit contractual, audit pe pachete de consolidare, etc.)
 - Due diligence (audit de achizitie, proceduri speciale)

Limbi:

Limba	Citit	Vorbit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Franceza	Excelent	Excelent	Excelent

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarii si experientei mele.

Data: 28/04/2006
 [Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei] ZilLuna/An

Numele complet al membrului echipei: Brunet, Olivier
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

CURRICULUM VITAE

Funcție propusa: Expert Senior (Financiar)

Numele Firmei: Mazars Romania SRL

Numele persoanei: Muntean, Valeriu

Profesia: Auditor

Data nasterii: 4 iulie 1967

Vechimea in Firma: 10 ani

Nationalitate: Romana

Membru in Societati Profesionale: -

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Analiza financiara incluzand:
 - Registrul de imobilizari
 - Registrul de creante si datorii

Calificari semnificative:

- Experienta vasta in:
 - Audituri financiare (audit contractual, audit pe pachet de consolidare, etc)
 - Proiecte due diligence (audit de achizitie, proceduri speciale)
 - Consultanta tehnica (reevaluari, proceduri financiare si revizii de sisteme)
 - Supervizarea serviciilor contabile: evidenta contabila, implementare de sisteme, procese si proceduri contabile
 - Consultanta generala pentru investitori noi in Romania
- Conducerea cabinetului Mazars Romania, avand responsabilitatea globala pentru serviciile de audit, contabilitate si consultanta prestate de firma, insarcinat cu misiuni diverse de audit, incluzand mai multe proiecte due diligence:
 - Contact principal cu beneficiarul misiunii pentru a asigura intelegerea asteptarilor sale in privinta analizei diagnostic
 - Responsabil pentru definirea sarcinilor de executat pentru a raspunde asteptarilor, si pentru definirea structura raportului pe proceduri agreeate impreuna cu beneficiarul
 - Contact principal cu entitatea vizata pentru a asigura intelegerea afacerilor entitatii, a indicatorilor sale financiare
 - Insarcinat cu planificarea si supervizarea executiei misiunii



- Comunicarea observatiilor si a recomandarilor pentru imbunatatire catre beneficiar si entitatea vizata

Educatie:

1991 - 1995 Institut des Sciences Politiques
Paris, France

Diploma
institutiului

Experienta:

2000 - prezent

Bucuresti,
Romania

**Mazars Romania
Senior Consultant si Director al Cabinetului**

- Directorul cabinetului, conducand o echipa de 15 - 17 auditori, contabili si consultanti
- Responsabil pentru:
 - Audituri financiare (audit contractual, audit pe pachet de consolidare, etc)
 - Analize diagnostic (audit de achizitie, proceduri speciale)
 - Consultanta tehnica (reevaluari, proceduri financiare si revizii de sisteme)
 - Supervizarea serviciilor contabile: evidenta contabila, implementare de sisteme, procese si proceduri contabile,
 - Consultanta generala pentru investitori noi in Romania

Proiecte semnificative:

- Analiza diagnostic pentru **Nuclearelectrica**: analiza indicatorilor financiari in privinta structurii fondului de rulment si cu procesul de incasari de la clienti si de plati al companiei; analiza planului de afaceri propus de companie pentru 2000-2003 (2001)
- Analiza diagnostic pentru **CONEL/ Transelectrica** pentru implementarea Companiei Nationale de Transport al Electricitatii: analiza sistemelor financiar-contabile, dezvoltare de sisteme imbunatatite, elaborarea unui plan de afaceri, pregatirea si realizarea unor sesiuni de instruire pe Standarde Internationale de Contabilitate (2000, in consorțiu cu Mazars UK & Ireland); in particular, investigatii specifice efectuate:

- Analiza registrului de imobilizari: active cu utilizare in scop public/privat; reguli de evaluare; utilizarea registrului pentru definitia programului de investitii
- Imprumuturi si alte datorii financiare: distinctie intre surse de finantare pentru fiecare activitate in cadrul companiei CONEL, determinarea costurilor aferente
- Creante si alte active circulante: legatura intre entitatea de facturare si client; alocarea soldurilor cu vechime si provizioanelor aferente catre activitatea care genereaza procesul de facturare; redefinire a relatiei client-furnizor in urma impartirii dupa noua structura

**Mazars Romania
Junior si Senior Auditor**

1995-1999

Bucuresti,
Romania

- Membru in echipa de audit, insarcinat cu planificarea, supervizarea si executia verificarilor pe teren
- Implicat ca membru in echipa:
 - Pentru audituri la clienti internationali si locali (audit contractual, audit pe pachet de consolidare, etc)
 - Due diligence (audit de achizitie, proceduri speciale)

Limbi:

Limba
Romana
Engleza
Franceza

Vorbit
Excelent
Excelent
Excelent

Citit
Excelent
Excelent
Excelent

Scris
Excelent
Excelent
Excelent

**Educatie:**

1999 Corpul Expertilor Contabili si Contabililor Autorizati din Romania Diploma de Expert Contabil
 Bucuresti, Romania
 1993 - 1998 Academie de Studii Economice, Facultate de Finance, Banci si Bursa de Valori Diploma ASE Bucuresti, Romania

Experienta:

2003 - prezent **Mazars Romania Senior Accountant** Bucuresti, Romania

- Expert contabil, cu o echipa de 2 contabili juniori si un portofolio de 10 clienti
- Responsabilita pentru:
 - Supervizarea serviciilor contabile, evidenta contabila,
 - Implementare de sisteme, procese si proceduri contabile,
 - Implementare de proceduri pentru raportare catre management si intocmirea documentelor de raportare financiare catre management;
- Membru in echipe de audit pentru:
 - Audituri la clienti internationali si locali (audit contractual, audit pe pachete de consolidare, etc)
 - Due diligence (audit de achizitie, proceduri speciale)

1997 -2002 **Fincont Consultant fiscal si Contabil** Bucuresti, Romania

- Membru in echipa de contabilitate, responsabil pentru clienti internationali si locali:
 - Servicii de evidenta contabila
 - Intocmirea situatiilor financiare
 - Intocmirea declaratiilor fiscale

Limbi:

Limba Româna
Engleza
Vorbit Excelent
 Buna
Citit Excelent
 Buna
Scris Excelent
 Buna

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.

(Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei) Data: 28/04/2006
 Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Drinceanu, Roxana

Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian



CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Analist - cercetare (membru al echipei administrative)

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Arghire, Dana Roxana

Profesia: Consultant

Data nasterii: December 15, 1981

Vechimea in Firma: 1.5

Nationalitate: Romana

Membru in Societati Profesionale: None

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Cercetare de piata
- Traduceri
- Colectare si analiza de date
- Asistenta pentru expertii tehnici
- Suport pentru camera de date

Calificari semnificative:

- Experienta extinsa in analize de piata si sectoriale
- Asistenta pe proiecte de restructurare, reorganizare si remodelarea proceselor de afaceri
- Sprijin in fuziuni & achizitii (detalii suplimentare in "Experienta")

Educatie:

- 2004 - prezent Academia de Studii Economice Bucuresti, Romania
Master in Piete de Capital si Management Financiar
- 2000 - 2004 Academia de Studii Economice Bucuresti, Romania
Diploma in Banci si Burse de Valori
- Facultatea de Finante, Asigurari, Banci si Burse de Valori
- Facultatea de Finante, Asigurari, Banci si Burse de Valori

Experienta:

2004-prezent **Roland Berger Strategy Consultants Junior Consultant** Bucuresti, Romania

Proiecte semnificative:

- Dezvoltarea unui concept de optimizare si reducere de costuri pentru o companie de utilitati, incluzand si identificarea potentialului de imbunatatire a eficientei
- Asistenta in reorganizarea si integrarea unei companii de utilitati achizitionata de un holding European, avand in vedere cat si o structura organizationala noua, reorganizarea activitatilor, definirea activitatilor si descrierea fiselor de post
- Intrare pe piata de telecomunicatii a unei companii nationale de utilitati -- analiza de piata/ potential
- Identificarea si evaluarea potentialilor parteneri romani pentru o companie importanta portugheza de constructii -- evaluarea companiilor tinta, analiza de piata
- Dezvoltarea si realizarea unei analize de piata in Romania pentru serviciile medicale si diagnosticare imagistica, evaluarea cheituielilor cu sanatatea si a sistemului de sanatate precum si strategia de piata a concurentei
- Identificare si evaluarea potentialilor parteneri romani, proprietari de afaceri cu servicii online pentru un mare fond de investitii -- evaluarea companiilor, analiza de piata
- Elaborarea strategiei pentru un important producator roman de paste si produse fainoase, inclusiv analiza de piata si sectoriala, interviuri, cercetare privind problematica principala

2003-2004 **Egnatia Bank Romania Referent Back Office Trezorerie** Bucuresti, Romania

Responsabilitati:

- Management lichiditatilor bancare zilnice
- Autorizarea si supravegherea tranzactiilor



interbancare din departamentul de Trezorerie

- Procesarea si autorizarea mesagelor SWIFT
- Management si reevaluarea a pozitiei zilnice valutare
- Asigurarea conturilor de valuta, pregatirea rapoartelor pentru plasamentele zilnice
- Supravegherea si executarea platilor de dobanda si principal
- Contabilitatea biletelor de trezorerie (inregistrari contabile, calcularea veniturilor aferente cuponului)
- Rapoarte catre Banca Nationala a Romaniei

Limbi:

Limba	Citit	Vorbit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Franceza	Bine	Excelent	Satisfacator
Spaniola	Satisfacator	Satisfacator	Satisfacator

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunosinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.

[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei]

Data: 25/04/2006
Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Arghire, Dana Roxana
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

CURRICULUM VITAE

Funcctie propusa: Analist – cercetare (membru al echipei administrative)

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Ciungu, Alexandru

Profesia: Consultant

Data nasterii: 12 august 1981

Vechimea in Firma: 1.5 ani

Nationalitate: Romana

Membru in Societati

Profesionale: -

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Cercetare de piata
- Traduceri
- Colectare si analiza de date
- Asistenta pentru expertii tehnici

Calificari semnificative:

- Competenta metodologica solida in cercetari si analize de piata
- Activitate de birou pentru proiecte de reorganizare (detalii suplimentare in "Experienta")

Educatie:

2000 – 2004 Academia de Studii Economice
 Bucuresti, Romania Diploma in Finante si
 Facultatea de Finante, Asigurari, Banci Piete Financiare
 si Burse de Valori


Experienta:

 2004 -
 prezent

**Roland Berger Strategy Consultants
 Junior Consultant**

 Bucuresti,
 Romania

Proiecte semnificative:

- Proiect de reorganizare a unei importante companii de utilitati privatizata
- Analiza de piata pentru un important jucator din sectorul de constructii din Portugalia
- Evaluarea strategiilor de vanzari, distributie si marketing, dezvoltarea unui nou concept de Vanzari & Distributie si marketing si implementare
- Studiu in sectorul de retail din industria bancara
- Studiu de marketing pentru un important jucator din industria bancara de origine austriaca pentru identificarea oportunitatilor viitoare de finantare in sectorul bancar de retail

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Spaniola	Bine	Satisfacator	Satisfacator

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunosinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.

[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei]

Data: 20/04/2006
 Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Ciungu, Alexandru
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

CURRICULUM VITAE
Funcție propusă: Analist – cercetare (membru al echipei administrative)

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Mircea Boistean

Profesia: Consultant

Data nasterii: 5 decembrie 1981

Vechimea in Firma: 0.5 ani

Nationalitate: Romana

Membru in Societati -

Profesionale:

- Cercetare de piata
- Traduceri
- Colectare si analiza de date
- Compilare de date comparative pentru operatorii postali

Detalierea sarcinilor
desemnate:
Calificari semnificative:

- Experienta solida in proiecte din domeniul:
 - Retail si bunuri de larg consum
 - Servicii de curierat si cargo
 - Produse industriale
- Coordonarea activitatii de birou pentru proiecte din diverse domenii
- Abilitati metodologice solide in analiza pietelor si a industriilor (detalii suplimentare in „Experienta”)

Educatie:

2004 – prezent	Scoala Nationala de Stiinte Politice si Administrative Bucuresti, Romania	Master in Managementul Resurselor Umane
----------------	--	---

2000-2004	Facultatea de Comunicare si Relatii Publice Academia de Studii Economice Bucuresti, Romania	Diploma in Managementul Firmei
-----------	--	--------------------------------

	Facultatea de Management	
--	--------------------------	--


Experienta:

- 2006- prezent
Roland Berger Strategy Consultants Junior Consultant
 Bucuresti, Romania
- Proiecte semnificative:
- Analiza de piata si elaborarea profilurilor principalilor jucatori de pe piata de servicii de curierat si cargo
 - Analiza de piata si elaborare a planului de afaceri pentru un producator roman de sticla: identificarea principalelor tendinte, evaluarea-marimii si segmentare pietei, identificarea avantajelor competitive cheie, analiza competitorilor, modelare financiara de baza si dezvoltarea planului de afaceri
- 2004-2005
iQuest Consulting Junior Consultant
 Bucuresti, Romania
- Proiecte semnificative:
- Dezvoltarea unei strategii de marketing pentru divizia de DIY a unui important retailer international: analiza tendintelor si marimii pietei, profile ale competitorilor, interviuri telefonice si fata in fata, coordonarea grupurilor de operatori interviuri, segmentarea pietei si pozitionarea principalilor jucatori, contributi la identificarea principalelor optiuni strategice
 - Elaborarea unor strategii de intrare pe piata pentru importanti distribuitori internationali de produse industriale, componente si echipamente electrice: evaluarea marimii pietei si a marimii potentiale, identificarea principalelor tendinte si evaluarea principalilor jucatori, definirea principalelor optiuni strategice
 - Elaborarea unei strategii de intrare pe piata producatorilor si distribuitorilor de vin, pentru un investitor privat
- 2003
Compass Consulting Business Analyst
 Bucuresti, Romania
- Proiecte semnificative:
- Dezvoltarea unei strategii de marketing pentru o companie activa in industria textila si a modei (producator si retailer)
 - Activitati de birou pentru pregatirea unor programe de training pentru companii active in distribuita si retail-ul de echipamente TIC

2002
Danroth Trade Business Analyst
 Bucuresti, Romania

Proiecte semnificative:

- Studiu de piata si dezvoltarea unei strategii de pret pe termen mediu pentru un distribuitor de produse din tutun

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Bine	Excelent	Bine

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.

[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei] Data: 18/04/2006 Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Boistean, Mircea
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian



CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Membru al echipei administrative – Centru de coordonare

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Badin, Serban Alexandru

Profesia: Consultant

Data nasterii: 26 august 1979

Vechimea in Firma: 0.5 ani

Nationalitate: Romana

**Membru in Societati
Profesionale:** -

**Detalierea sarcinilor
desemnate:**

- Centru de coordonare
- Colectarea si analiza datelor
- Cercetare de piata
- Traduceri

Calificari semnificative:

- Abilitati metodologice puternice in analiza pietelor si a industriilor
- Experienta in coordonare centrala pentru proiecte din diverse domenii (detalii suplimentare in „Experienta”)

Educatie:

- 2002-2004 Academia de Studii Economice Bucuresti
Facultatea de Comerț
Master in Marketing si
Comunicare in Afaceri
- 1998-2002 Academia de Studii Economice
Bucuresti
Diploma in Gestiunea
Afacerilor
Facultatea de Studii Economice in Limbi
Straine

Experienta:

- 2006 - prezent **Roland Berger Strategy Consultants
Junior Consultant** Bucuresti,
Romania

Proiecte semnificative:

- Elaborarea unui concept de optimizare si reducere de costuri pentru o companie mare de utilitati incluzand identificarea potentialului de imbunatatire



a eficientei, definirea masurilor de optimizare, dezvoltarea planurilor de implementare si asistenta in implementare

2004-2005 **ACNielsen Romania
Retailer Services Executive** Bucuresti,
Romania

- Cercetari de piata in mai multe sectoare de bunuri de larg consum
- Procesarea, analiza si interpretarea datelor de piata
- Prezentarea rezultatelor analizelor de piata catre clienti
- Furnizarea de training pentru produsele companiei
- Coordonarea cererilor internationale de informatii
- Sprijinirea proiectelor de space/ category management

2003-2004 **Kinecto Permission Marketing
Sales Consultant** Bucuresti,
Romania

- Elaborarea strategiilor si conceptelor de e-mail/ web marketing pentru firme din domeniul B2B si retaileri mijlocii si mari
- Analiza, identificarea si atragerea de clienti pentru servicii de comunicare online
- Analiza rezultatelor campaniilor de comunicare electronica

2002-2003 **Smartbox Consulting Group
Marketing and R&D Coordinator** Bucuresti,
Romania

- Analiza pietei de training si identificarea potentialilor clienti
- Implementarea planului de marketing al firmei
- Elaborarea suportului de curs pentru training
- Dezvoltarea simulatorilor de afaceri ca instrument de invatare experientiala

Limbi:

Limba
Romana
Engleza
Franceza
Spaniola

Vorbit
Excelent
Excelent
Bine
Satisfacator

Citit
Excelent
Excelent
Excelent
Bine

Scris
Excelent
Excelent
Satisfacator
Satisfacator

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.



[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei] _____
Data: 20/04/2006
Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Badin, Serban Alexandru

Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

**CURRICULUM VITAE**

Funcție propusa: Analist – cercetare (membru al echipei administrative)

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Hentrich, Kathleen

Profesia: Analist de afaceri

Data nasterii: 23 februarie 1969

Vechimea in Firma: 8 ani

Nationalitate: Germana

Membru in Societati

Profesionale: -

Detalierea sarcinilor desemnate: • Cercetare in domeniul serviciilor postale si chestiunilor legislative europene

Calificari semnificative:

- Director al Bibliotecii Corporative
- Cercetari si studii de piata extinse in sectorul postal
- Experienta vasta in cercetari de piata, interviuri, pregatirea datelor si statistica (detalii suplimentare in "Experienta")

Educatie:

1987-1988 Bördesparkasse (casa de economii) Traineeship
1889-1997 Universitatea Humboldt Master of Arts
Berlin, Germania
Bibliotecaeconomie/Administrarea afacerilor/
Psihologie

Experienta:

1997 - Roland Berger Strategy Consultants Berlin,
prezent Business Analyst München,
Hamburg,
Germania
Proiecte semnificative:
• Cercetare de piata si sondaje pentru o mare companie postala
• Statistici, pregatirea datelor, buletine de stiri regulate pentru Agentia Federala a Fortei de Munca

- Cercetare de piata si interviuri pentru mai multe spitale si fonduri de asigurari de sanatate
- Cercetari de piata, pregatirea datelor, buletine regulate de stiri, in domeniile: educatie, cercetare, liberalizare, privatizare, transformare, consolidare de buget si dezvoltare regionala pentru ministere federate din Germania
- Cercetari de piata, pregatirea datelor in domeniile: marketing, turism, dezvoltare regionala si consolidare de buget pentru diverse autoritati municipale
- Analiza comparativa (benchmarking) a dezvoltarii managementului pentru o companie importanta din industria auto

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Germana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Bine	Bine	Bine

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.



[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei] _____ Data: 18/04/2006
 Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Hentrich, Kathleen
 Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian


CURRICULUM VITAE

Functie propusa: Analist - cercetare (membru al echipei administrative)

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Nicolae, Manuela

Profesia: Consultant

Data nasterii: 18 decembrie 1982

Vechimea in Firma: 0.5 ani

Nationalitate: Romana

Membru in Societati

Profesionale: -

Detatierea sarcinilor

desemnate:

- Cercetare de piata
- Traduceri
- Colectare si analiza de date
- Asistenta pentru camera de date
- Sprijin in pregatirea prezentarilor si redactarea rapoartelor

Calificari semnificative:

- Competenta metodologica in cercetari si analize de piata
- Experienta pe proiecte de due diligence comercial, inclusiv colectare de date, studii de piata si interviuri cu experti

Educatie:

2002- prezent	Scoala Nationala de Studii Politice si Administrative Bucuresti, Romania Facultatea de Comunicare si Relatii Publice	Diploma in Comunicare si Relatii Publice
2001-2005	Academia de Studii Economice Bucuresti, Romania Facultatea de Studii Economice in Limbi Straine	Diploma in Administrarea Afacerilor
2003-2005	Universitatea Trier Trier, Germania Administrarea Afacerilor	Certificat DAAD/Erasmus



Experientia:

2006- prezent **Roland Berger Strategy Consultants Business Analyst** Bucuresti, Romania

- Proiecte semnificative:
- Due diligence commercial in doua tranzactii de tip fuziuni&achizitii in sectorul farmaceutic roman, in numele unor importante fonduri de investitii cu capital privat: cercetare de piata si analiza de date, interviuri cu experti
 - Cercetare de piata si analiza dinamicii pietei in sectorul de telecomunicatii
 - Analiza oportunitatilor de investitii din industria otelului din Romania pentru un important jucator din regiune

2004-2005 **Impuls Public Relations PR assistant** Trier, Germania

- Elaborarea si implementarea strategiilor de relatii publice (cercetare, definirea grupurilor-tinta, alocuirea listelor de distributie a materialelor, redactarea comunicatelor de presa)
 - Sarcini administrative (cercetare, traduceri, asistenta in pregatirea prezentarilor)
 - Intretinerea site-ului web
- Impuls Public Relations Trainee** Trier, Germania
- Redactarea materialelor de presa
 - Atragerea de noi clienti
 - Elaborarea si intretinerea unei baze interne de date
 - Sarcini administrative

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Germana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Italiana	Bine	Excelent	Slab
Spaniola	Satisfacator	Bine	Slab
Suedeza	Slab	Satisfacator	Slab

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificarilor si experientei mele.

[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei] Data: 25/04/2006
Zil/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Nicolae, Manuela
Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian


CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Membru al echipei administrative – Centru de coordonare

Numele Firmei: Roland Berger Strategy Consultants

Numele persoanei: Leaua, Rodica Ioana

Profesia: Consultant

Data nașterii: 4 ianuarie 1983

Vechimea în Firma: 0,5 ani

Nationalitate: Romana

Membru în Societati Profesionale: -

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Centru de coordonare a proiectului
- Colectare și analiza de date
- Cercetare de piață
- Traduceri
- Sprijin în pregătirea prezentărilor și editarea rapoartelor

Calificari semnificative:

- Experiența în cercetări de piață/analize sectoriale în diverse domenii:
 - Servicii financiare
 - Retail și bunuri de consum
- Centru de coordonare într-un proiect de restructurare și reorganizare corporativă pentru o companie mare de utilități (detalii suplimentare în "Experiența")

Educatie:

- 2005 - Academia de Studii Economice București, Romania
Master în Economie și Finanțe Europene (EUREF)
Diploma în Bani și Burse de Valori
- 2001-2005 Academia de Studii Economice, Facultatea de Finanțe, Asigurări, Bani și Burse de Valori

Experiența:

2005 - prezent

Roland Berger Strategy Consultants Business Analyst

București,
Romania

Proiecte semnificative:

- Integrarea post-fuziune și reorganizarea unui mare furnizor de utilități din România, după achiziționarea de către un important grup german din domeniul energetic
 - Studiu pe piața creditelor de consum, inclusiv prognoze de piață pe termen mediu și evaluarea mediului legislativ
- 2004-2005 **Ziarul Financiar (cotidian financiar) Jurnalist (redactor)** București, Romania
- Cercetare și analiză a pieței românești de asigurări, articole publicate privind industria asigurărilor din România și știri economice internaționale

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Excelent	Excelent	Excelent
Germana	Bine	Excelent	Bine

Certificare:

EU, subsemnatul, declar în deplină cunoștință de cauză, ca aceste date furnizează o descriere corectă a mea, calificărilor și experienței mele.

Leaua

Data: 17/04/2006
Zi/Luna/An

[Semnatura membrului echipei și reprezentantului autorizat al firmei]

Numele complet al membrului echipei: Leaua, Rodica Ioana

Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian

CURRICULUM VITAE

Funcție propusă: Personal sprijin – Analiza financiara

Numele Firmei: Mazars Romania SRL

Numele persoanei: Mihai, Olivia

Profesia: Auditor

Data nasterii: 22 aprilie 1980

Vechimea in Firma: 2 ani

Nationalitate: Romana

Membri in Societati Profesionale: -

Detalierea sarcinilor desemnate:

- Registrul de imobilizari
- Registrul de creante si datorii

Calificari semnificative:

- Experienta in executia de verificari de audit:
- Pregatire de documente pentru analiza financiara, analiza preliminara prin investigatii cu departamentul de contabilitate al societatii auditate
- Culegere de date primare, reconciliere cu situatii contabile
- Sinteza problemelor observate si comunicare catre responsabilul misiunii

Educatie:

2003 - 2004 Universitate din Orleans, Facultate de Diploma DESS cu
Finante si Control de Gestiune specializare in Finante
Orléans, Franta, si Control de Gestiune
in parteneriat cu Academia de Studii
Economice,
Bucuresti, Romania Diploma in Relatii
Academie de Studii Economice Economice
Bucuresti, Romania Internationale
Facultatea de Relatii Economice
Internationale

Experienta:

2004 - **Mazars Romania** Bucuresti,
prezent **Auditor Junior** Romania

- Membru in echipa de audit, insarcinat cu executia

verificarilor pe teren, intr-o echipa de 2-4 auditori, pentru:

- Audituri la clienti internationali si locali (audit contractual, audit pe pachete de consolidare, etc.)
- Due diligence (audit de achizitie, proceduri speciale)

Proiecte semnificative:

- Participare la misiune de analiza diagnostic pentru **SAINT GOBAIN ISOVER**: revizie financiara pe conturile anilor 2002-2003-2004, prealabila achizitiei a 2 companii situate in Ploiesti, DBW Romania si Parc Industrie Dacia (2005)
- Participare la misiune de analiza diagnostic pentru Grupul **COLAS**: revizie limitata pe situatiile financiare ale ADP Constanta si ADP Timisoara, in urma achizitiei lor de la Ministerul Transporturilor de catre Grupul COLAS (2004)

Limbi:

Limba	Vorbit	Citit	Scris
Romana	Excelent	Excelent	Excelent
Engleza	Buna	Buna	Buna
Franceza	Buna	Buna	Buna

Certificare:

Eu, subsemnatul, declar in deplina cunostinta de cauza, ca aceste date furnizeaza o descriere corecta a mea, calificantilor si experientei mele.



[Semnatura membrului echipei si reprezentantului autorizat al firmei] Data: 28/04/2006
Zi/Luna/An

Numele complet al membrului echipei: Mihai, Olivia
Numele complet al reprezentantului autorizat al firmei: Pascu, Codrut Marian




ANEXA E - ANGAJAMENT DE CONFIDENTIALITATE
ANGAJAMENT DE CONFIDENTIALITATE

REFERITOR LA: **SERVICIU DE CONSULTANTA FINANCIARA PRIVIND RESTRUCTURAREA IN VEDEREA PRIVATIZARII COMPANIEI NATIONALE "POSTA ROMANA" S.A.**

În cadrul prezentului Angajament de Confidentialitate, termenii folosiți vor avea intelesurile indicate mai jos:

Angajator: Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiei, Bdul Splaiul Unirii nr. 6, sector 2, Bucuresti;

Compania: COMPANIA NATIONALA "POSTA ROMANA" S.A., Bdul Splaiul Unirii nr.6, Bucuresti, Romania.

Reprezentantii Angajatorului si/sau **Companiei** inseamna angajatii, agentii, consilierii, auditorii, consultantii si orice alte persoane impuțemite sa reprezinte si sa angajeze juridic Angajatorul si/sau **Compania** potrivit dispozitiilor incidente din actele constitutive sau in baza unui mandat scris expres si neindotelnit;

Consultant: Roland Berger Strategy Consultants GmbH

Reprezentantii Consultantului inseamna personalul **Consultantului** asa cum este definit la clauza CG 1.1., litera (i) si care concursa la realizarea **Serviciilor**;

Servicii inseamna munca ce urmeaza a fi realizata de **Consultant**, ca urmare a **Contractului**, asa cum este descrisa in Anexa A;

Angajamentul inseamna prezentul Angajament de Confidentialitate;

Informatiile inseamna:

- a. Toate informatiile si datele, scrise sau orale, de orice tip, referitoare la **Companie**, la orice aspect, de orice natura, ale activitatii acesteia, precum si referitoare la **Servicii**, care pot fi folosite in orice forma si pe orice suport, si care sunt furnizate de catre Angajator si/sau **Companie** si/sau de **Reprezentantii** acestora, **Consultantului** si/sau **Reprezentantilor** **Consultantului**;
- b. Orice analize, compilatii, date, studii, sinteze, rezumate, previziuni sau orice alte documente (scrise de mana sau procesate pe discheta, banda, microfilm sau in alt mod), redactate de catre Consultant sau de catre **Reprezentantii** acestuia, care contin sau se fundamenteaza, in totalitate sau partial, pe informatiile furnizate de catre Angajator (Client) si/sau **Companie** si/sau de **Reprezentantii** acestora.

Informatiile nu cuprind:

- a. **Informatii** deja cunoscute de catre **Consultant**, daca aceste informatii nu au fost furnizate de catre Angajator si/sau **Companie** si/sau **Reprezentantii** acestora sub incidenta unui angajament de confidentialitate sau care nu fac obiectul altor obligatii de confidentialitate asumate de catre Consultant fata de


ANEXA D - FORMULARUL DE GARANTIE BANCARA

Catre: Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiilor Str. Libertatii, nr. 14, sectorul 5., Bucuresti, Romania

Referitor la: **SERVICIU DE CONSULTANTA FINANCIARA PRIVIND RESTRUCTURAREA IN VEDEREA PRIVATIZARII COMPANIEI NATIONALE "POSTA ROMANA" SA**

Domnilor:

În concordanta cu prevederile clauzei CG 6.3 (b) si CS 6.3 (b) ale Contractului mai sus mentionat (numit aici "Contractul"), Roland Berger Strategy Consultants GmbH, Germany, HighLight Towers, Mies-van-der-Rohe-Str.6, 80807 Munich, (numit aici "Consultant") va depune in favoarea Ministerului Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiilor o garantie bancara pentru garantarea realizarii adecvate si corecte a obligatiilor ce-i revin conform prevederilor Contractului in suma de 180.000 EUR, (unasutaoptzeciimii euro).

Noi, Deutsche Bank AG, dupa cum a fost instruita de catre Consultant, agreeem neconditionat si irevocabil sa garantam ca prim obligat si nu doar ca garant, plata catre Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiilor fie (i) la prima sa cerere, fara nici un drept de obiectie din partea noastra, insofita de o hotarare arbitrala, prin care Consultantul este obligat la plata prejudiciilor cauzate Ministerului Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiilor (inclusiv la returnarea avansului primit conform Contractului), fie (ii) la primirea unei declaratii din partea Angajatorului, nu mai devreme de 5 zile lucratoare inaintea expirarii prezentei Scrisori de Garantie Bancara, privind neindeplinirea de catre Consultant a obligatiei de a prezenta Angajatorului o noua Scrisoare de Garantie Bancara in conformitate cu prevederile clauzei CG 6.3 (b) din Contract, sub conditia ca Banca va notifica imediat in scris Consultantul cu privire la primirea declaratiei Angajatorului si Consultantul nu va face dovada ca noua Scrisoare de Garantie Bancara a fost emisa in favoarea Angajatorului, in termen de 2 zile lucratoare de la primirea notificarii noastre, o suma care nu depaseste 180.000 EUR [unasutaoptzeciimii euro].

În continuare convenim ca nici o schimbare, adaugire sau alta modificare a termenilor Contractului care poate fi facuta intre Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiilor si Consultant, nu ne va elibera in nici un fel de nici o obligatie care intra sub incidenta acestei garantii, si solicitam prin prezenta a fi anuntati de orice schimbare, adaugire sau modificare a acestuia.

Aceasta garantie va ramane valabila 15 (cincisprezece) zile dupa data indeplinirii integrale a obligatiilor asumate de Consultant prin Contract, dar nu va depasi 18 luni de la Data Efectiva definita prin clauza CG 2.1 si CS 2.1 din Contract.

Al dumneavoastra,

Semnatura si stampila

Numele Bancii/Institutiilor Financiare

Adresa



Angajator si/sau **Companie** si/sau **Reprezentantii** acestora; in orice situatie, **Consultantului** ii va reveni sarcina de a face dovada faptului ca a intrat in posesia respectivelor informatii anterior semnarii prezentului *Angajament*;

- b. **Informatii** care au caracter public sau devin publice prin orice mijloc care exclude culpa sau neglijenta **Consultantului** si /sau **Reprezentantilor** acestuia;
- c. Informatii puse la dispozitia Consultantului in mod legal si fara obligatia de confidentialitate de catre un tert, care la randul sau nu este tinut de o obligatie de confidentialitate fata de **Angajator** si/sau **Companie** si/sau fata de **Reprezentantii** acestora.
- d. **Informatii** solicitate de o autoritate competenta in conformitate cu Legea Aplicabila, sau in legatura cu o disputa/litigiu.

Angajamentul prezinta asumarea valabila, legala si cu efecte depline de catre **Consultant** a obligatiei de confidentialitate cu privire la **Informatii**, in conditiile stipulate in clauzele de mai jos.

I. **Consultantul** se obliga :

- (i) Sa pastreze confidențialele **Informatiile**;
- (ii) Sa nu divulge **Informatiile** decat in cazurile si cu indeplinirea conditiilor expres prevazute in prezentul document, si anume cele de la clauzele II si V;
- (iii) Sa nu utilizeze **Informatiile**, direct sau indirect, in nici un alt scop decat cel al harii prestarii *Serviciilor*;
- (iv) Sa ia toate masurile necesare ca **Reprezentantii** sai sa respecte si sa indeplineasca toate conditiile acceptate de **Consultant** prin prezentul *Angajament*, ca si cand ar fi parti semnatare ale acestuia;
- (v) Sa ia toate masurile necesare si rezonabile, la nivelul structurilor organizatorice interne, pentru a impiedica divulgarea **Informatiilor** catre altcineva decat persoanele autorizate sa primeasca **Informatiile**, precum si pentru a interzice accesul persoanelor neautorizate la acestea;
- (vi) Sa nu execute copii dupa **Informatii** sau sa le reproduca in orice alt fel decat in scopul distribuirii catre **Reprezentanti**;

II. **Consultantul** va distribui **Informatiile Reprezentantilor** sai numai cu indeplinirea urmatoarelor conditii prealabile:

- (i) Distribuirea **Informatiilor** catre *acel/acei Reprezentant(i)* este strict necesara in scopul participarii la *Servicii*;
- (ii) **Consultantul** informeaza **Reprezentantii** asupra naturii confidențiale a **Informatiilor**;
- (iii) **Reprezentantii** accepta in scris conditiile *Angajamentului*;



(iv) Daca **Angajatorul** si/sau **Compania** au solicitat in scris acest lucru, **Consultantul** transmite acestora lista *Reprezentantilor* catre care se vor distribui **Informatiile** (cu indicarea identitatii persoanelor).

III. De asemenea, cu exceptia cazului in care **Angajatorul** si/sau **Compania**, dupa caz, isi dau acordul in scris care nu va fi refuzat in mod nerezonabil, **Consultantul** se obliga:

- (i) Sa nu comunice prin orice modalitate, direct sau indirect, cu terte persoane privitor la *Servicii*;
- (ii) Sa nu comunice prin orice modalitate, direct sau indirect, cu terte persoane despre care **Consultantul** sau **Reprezentantii** acestuia au cunoscut ca se afla in relatii contractuale de orice natura cu **Angajatorul** si/sau **Compania** si/sau **Reprezentantii** acestora cu privire la orice aspect ce face obiectul **Informatiilor**, cu exceptia consultantului angajat de **Angajator** in vederea privatizarii **Companiei**.

IV. In situatia in care **Consultantul** are cunoscuta de orice divulgare sau utilizare neautorizata a **Informatiilor**, va notifica de indata **Angajatorul** si/sau **Compania** in acest sens, si va depune toate diligentele pentru a sprijini **Angajatorul** si/sau **Compania** in scopul limitarii oricaror daune sau pierderi prezente si viitoare, ce rezulta din respectiva divulgare si/sau utilizare neautorizata a **Informatiilor**.

V. Daca **Consultantul** si/sau **Reprezentantii** sai au obligatia legala de a divulga o parte sau totalitatea **Informatiilor**, vor notifica imediat, in scris, **Angajatorul** si **Compania** inainte de a transmite **Informatiile**, astfel incat acestea sa aiba posibilitatea sa gaseasca protectie sau un alt remediu necesar si/sau sa elibereze pe **Consultant** de obligatiile contractate prin prezentul *Angajament*. **Consultantul** va fi de acord si va sprijini **Angajatorul** si/sau **Compania** si/sau **Reprezentantii** acestora in redactarea unui document care sa asigure o aparare eficienta a tuturor intereselor **Angajatorului** si/sau **Companiei** si/sau **Reprezentantilor** acestora, pentru a impiedica divulgarea **Informatiilor** catre public. O asemenea renuntare din partea **Angajatorului** si a **Companiei** la respectarea intocmai a **Angajamentului** va opera in urmatoarele conditii cumulative:

- (i) **Consultantul** va face dovada a obligatiei sale legale de a divulga **Informatii** si va indica entitatea careia urmeaza sa i se divulge **Informatia**;
- (ii) **Consultantul** isi va indeplini obligatia legala in conditiile stipulate la alin.1, pct.V si va furniza minimum de informatii solicitate, limitandu-se strict la acestea;
- (iii) **Consultantul** va indica cu exactitate intinderea si continutul acelei parti din **Informatii** a carei divulgare este absolut necesara in scopul indeplinirii de catre **Consultant** a obligatiei sale legale;
- (iv) Renuntarea din partea **Angajatorului** (**Clientului**) si a **Companiei** la respectarea intocmai a **Angajamentului** va avea ca obiect numai acea parte a **Informatiilor** a carei divulgare este absolut necesara, in baza obligatiilor legale ce revine **Consultantului** si se va referi numai la entitatea fata de care **Consultantul** are obligatia legala in cauza.

VI. **Consultantul** declara si garanteaza ca nici el si nici unul dintre **Reprezentantii** sai nu are la data semnarii prezentului *Angajament* si nici nu va accepta sa-si asume ulterior, in mod voluntar, direct sau indirect, o obligatie de orice natura care implica sau ar putea



implică divulgarea Informațiilor fata de terți altfel decât în conformitate cu prezentul *Angajament*.

VII. Informațiile sunt și vor rămâne proprietatea Angajatorului și/sau a *Companiei*, iar divulgarea lor nu va acorda Consultantului și/sau *Reprezentanților* săi nici un alt drept asupra Informației decât cel de a folosi numai în scopul luării deciziei sale de a participa la *Servicii*. Dacă Angajatorul, pe de o parte, sau Consultantul, pe de alta parte, decide să nu continue Contractul, va notifica imediat acest lucru celeilalte părți. În oricare din aceste situații, Consultantul la alegerea sa, va distruge sau va înapoia Angajatorului și/sau *Companiei* toate Informațiile tangibile furnizate de către Angajator și/sau *Companiei* și/sau de *Reprezentanții* acestora, fără a pastra copii ale Informațiilor, în cel mult 5 zile calendaristice de la data notificării. De asemenea, în același termen de 5 zile, Consultantul va distruge sau va șterge orice document sau fișier (scris sau procesat pe discșeta, bandă, microfilm sau în alt mod) care conține Informații redactate de sau pentru Consultant și *Reprezentanții* săi, și va transmite Angajatorului și *Companiei* un certificat atestând îndeplinirea întocmai a acestei obligații. Ulterior returnării și/sau distrugerii Informațiilor potrivit dispozițiilor prezentei clauze, Consultantul și *Reprezentanții* săi vor fi ținuți în continuare de obligațiile de păstrare a confidențialității asupra Informației, în condițiile asumate prin prezentul *Angajament*.

VIII. Dacă Angajatorul și *Reprezentanții* săi au deșus cele mai bune diligențe să includă în Informații acele informații și date pe care le considera a fi de încredere, semnificative și necesare Consultantului în vederea luării deciziei sale de participare la *Servicii*, Consultantul recunoaște și acceptă ca Angajatorul și/sau *Reprezentanții* săi nu garantează în nici un fel acuratețea, caracterul exhaustiv și conformitatea cu realitatea a Informațiilor.

IX. Consultantul recunoaște și acceptă ca nu poate obține de la Angajator și/sau *Companie* și/sau *Reprezentanții* acestora accesul la Informațiile cu privire la care *Compania* are obligația de a păstra confidențialitatea, cu excepția cazului în care *Compania* obține consimțământul prealabil scris al persoanei fata de care a fost asumata această obligație. Angajatorul și/sau *Compania* și/sau *Reprezentanții* acestora vor depune toate diligențele necesare în vederea obținerii unui asemenea acord.

X. Consultantul recunoaște ca neîndeplinirea sau îndeplinirea defectuoasă a oricarei obligații asumate prin *Angajament*, va cauza în mod direct sau indirect prejudiciul Angajatorului și/sau *Companiei* și *Reprezentanților* acestora, și se obliga să despăgubească Angajatorul și/sau *Compania* și *Reprezentanții* acestora pentru întreg prejudiciul suferit de acestia, respectiv atât prejudiciul efectiv produs cât și beneficiul nerealizat (incluzând, dar fără a se limita la acestea, orice pierderi, costuri, daune, cheltuieli sau alte riscuri suportate de către Angajator și/sau *Companie*).

XI. Prezentul *Angajament* este valabil pe toată perioada de derulare a Contractului și o perioadă suplimentară de doi (2) ani după data încetării Contractului conform clauzei CG 2.4.

XII. Consultantul declara ca prezentul *Angajament* anulează orice alte înțelegeri, aranjamente, negocieri, discuții intervenite între Consultant și Angajator și/sau *Companie* cu privire la obiectul *Angajamentului*.

XIII. Orice amendament cu privire la termenii și condițiile prezentului *Angajament* se realizează prin act adițional redactat în scris și semnat de către Consultant, Angajator și *Companie*.

XIV. *Legea Aplicabila* prezentului *Angajament* este definită la clauza 1.1., litera (a) din CG ale Contractului.

XV. Consultantul nu poate să cedeze în tot sau în parte către terțe persoane drepturile ce îi revin în temeiul prezentului *Angajament*.

XVI. Consultantul acceptă ca orice notificare, cerere sau comunicare necesară îndeplinirii *Angajamentului* să fie făcută în scris, în condițiile clauzei 1.6. din Contract.

XVII. Consultantul declara și garantează ca a fost înființat și funcționează legal, ca are deplina capacitate de a încheia și executa prezentul *Angajament* și ca persoanele semnatare au mandatul necesar pentru semnarea valabila a *Angajamentului* în numele și pe seama Consultantului.

XVIII. Consultantul declara și acceptă ca în situația în care oricare dintre prevederile prezentului *Angajament* este declarată nulă, celelalte prevederi rămân pe deplin valabile și își produc efectele în condițiile stipulate mai sus.

XIX. Prezentul *Angajament* intra în vigoare la data semnării sale de către **Consultant**.

Semnat și acceptat în condițiile de mai sus de către:

Roland Berger Strategy Consultants GmbH
 Germany

HighLight Towers
 Mies-van-der-Robe-Str.6
 80807 Munich

Înregistrare la Oficiul Registrului Comerțului München: 64318

Data: _____

Am luat la cunoștință de cele de mai sus

COMPANIA NAȚIONALĂ "POSTA ROMÂNĂ" S.A.

CONSULTANT

MINISTERUL COMUNICĂȚILOR ȘI TEHNOLOGIEI INFORMATEI

OFERTA PRODUSE ȘI SERVICII ÎN FORMAT ELECTRONIC

A) Abonamente în format electronic, monopost și multipost, cu motor de căutare (disponibil doar pentru Monitorul Oficial Partea I lb. română) după tipul documentului și index de termeni pentru căutare în text.

Secțiune Monitor	Tarif monopost RON (TVA inclus)	
	Anul 2007	Lunar
Partea I și Partea I bis lb. română (doar numere incluse în abonament)	960	90
Partea I lb. maghiară	420	40
Partea a II-a	720	65
Partea a III-a	240	25
Partea a IV-a	1080	100
Partea a VI-a	900	85
Partea a VII-a	240	25
Breviar legislativ	40	
Ediții trilingve	250	

Tarif suplimentar multipost utilizator/luna (TVA inclus)	
1 - 5 utilizatori	35
6 - 39 utilizatori	28
40 - 99 utilizatori	21
>100 utilizatori	19

* **EXCLUSIV** – baza de date este actualizată zilnic cu fișiere în formatul original al Monitorului Oficial

B) Colecții legislative ale Monitorului Oficial Partea I – VII pe CD sau DVD, cu motor de căutare (disponibil doar pentru Monitorul Oficial Partea I lb. română) după tipul actului și index de căutare în text.

***NOU** – colecția oferă cumpărătorilor opțiunea de abonare cu discount la forma electronică sau abonament gratuit 3 luni cu actualizare zilnică.

Secțiune colecție	Preț/RON (TVA inclus)	
	cu discount 10% la abonamentul pe întreg anul 2007	cu abonament gratuit 3 luni
Partea I (1989-2006)	1400	1400
Partea a IV-a (2001-2006)	1700	1700
Partea a VI-a (2001-2006)	950	950
Alte părți	la comandă	

C) Colecții tematice pe CD sau e-mail, cu cele mai importante domenii de interes legislativ (Codul Fiscal, Codul Muncii, Codul Penal, Codul Vamal, etc.)

D) Colecții trilingve pe CD sau email cu selecții de legi și reglementări din domenii de interes major

E) Repertoriul actelor normative din perioada dec 1989-ian 2007 pe CD - 75 RON

F) Selecții din Monitorul Oficial pe CD sau email 0.25 RON /pag

Pentru informații suplimentare vă rugăm să accesați site-ul Monitorului Oficial la adresa : www.monitoruloficial.ro sau să ne contactați la tel : 021. 410.77.31, fax: 021.410.77.36 sau e-mail : multimedia@ramo.ro

EDITOR: PARLAMENTUL ROMÂNIEI – CAMERA DEPUTAȚILOR

„Monitorul Oficial” R.A., Str. Parcului nr. 65, sectorul 1, București; C.U.I. 427282; Atribut fiscal R, IBAN: RO55RNCB0082006711100001 Banca Comercială Română – S.A. – Sucursala „Unirea” București și IBAN: RO12TREZ7005069XXX000531 Direcția de Trezorerie și Contabilitate Publică a Municipiului București (alocat numai persoanelor juridice bugetare)

Tel. 318.51.29/150, fax 318.51.15, E-mail: marketing@ramo.ro, Internet: www.monitoruloficial.ro

Adresa pentru publicitate: Centrul pentru relații cu publicul, București, șos. Panduri nr. 1, bloc P33, parter, sectorul 5, tel. 411.58.33 și 410.47.30, fax 410.77.36 și 410.47.23

Tiparul: „Monitorul Oficial” R.A.



5 948368 149250