

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedra

Ina Gendvilaitė

Tarptautinės komunikacijos nuotolinių magistro studijų programos studentė

TRADICINIO PAŠTO PERSPEKTYVOS IR RAIDOS TENDENCIJOS:
LIETUVOS PAŠTO ATVEJIS

Magistro darbas

Vadovas doc. dr. P. Abarius

Vilnius, 2008

Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autorius

Ina Gendvilaitė

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

Tradicinio pašto perspektyvos ir raidos tendencijos: Lietuvos pašto atvejis

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Developmental trends and prospects of traditional post: Lithuania Post case analysis

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

Patvirtinu, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Sutinku, kad bakalauro/ magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Pildo bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovas

Bakalauro/ magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

(data)

(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja

Bakalauro/ magistro baigiamasis darbas įregistruotas

(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

(data)

(instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)

Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas

Recenzentu skiriu

(recenzento vardas, pavardė)

(data)

(instituto/ katedros vadovo parašas)

Pildo recenzentas

Darbą recenzuoti gavau.

(data)

(recenzento parašas)

REFERATO LAPAS

Gendvilaitė, Ina

Ge215 Tradicinio pašto perspektyvos ir raidos tendencijos: magistro darbas / Gendvilaitė, Ina; mokslinis vadovas doc. dr. Abarius, Povilas; Vilniaus universitetas.

Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra.- Vilnius, 2008. – 74 lap.: -

Maš. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 69-74 (51 pavad.).

656.8.001.7 „313“

Magistro *darbo objektas* - Lietuvos pašto, kaip globalinės pašto rinkos atstovo, veiklos perspektyvos. *Darbo tikslas* – išnagrinėti dabartinę Lietuvos pašto veiklą ir susieti jos kitimo tendencijas su tradicinio pašto, kaip komunikacijos rūšies, ateities galimybėmis. Darbo uždaviniai: aptarti esminius Lietuvos pašto raidos etapus, įvertinti veiklos efektyvumo kitimą (orientaciniai etapai - darbas iki ir po tapimo akcine bendrove) ir paslaugų perspektyvas; remiantis pastarųjų metų pasiekimais, išanalizuoti bendrovės pasirengimą rinkos liberalizacijai ir nubrėžti būsimą darbo konkurencinėmis sąlygomis gaires; remiantis ryšių reguliavimo institucijos apklausomis bei savarankiško kiekybinio tyrimo pagalba iširti vartotojų nuomonę ir lūkesčius, susijusius su bendrove ir pašto paslaugomis; identifikuoti pašto sektoriaus kaitos priežastis ir pamodeliuoti galimas pasekmes bei ateities tendencijas.

Naudojantis aprašomaisiais, lyginamaisiais ir statistiniais metodais bei palyginimais, atlikus publikuotas ir nepublikuotas literatūros, oficialių įstatymų, teisės aktų, pranešimų spaudai, ryšių pramonės dokumentų analizę, paaiškėjo, kad kinta tradicinio pašto paslaugų pobūdis ir apimtys, tačiau jos iš ryšių pramonės nesitraukia, nepaisant didelio elektroninių paslaugų spaudimo. Išnagrinėjus Lietuvos pašto atvejį, padaryta išvada, kad bendrovė po juridinio statuso pakeitimo į akcinę bendrovę dirba pakankamai sėkmingai, daug dėmesio skirdama artėjančiai rinkos liberalizacijai, kas skatina tobulinti pagrindinius veiklos procesus. Empiriniam moksliniam tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa – kurios tikslas buvo vadinamoji „įterptinė“ [*embedded*] analizė, t.y. išnagrinėti porą aspektų: Lietuvos pašto darbą po tapimo akcine bendrove ir vartotojų ateities prognozes dėl pašto paslaugų. Darbe buvo ištyrinėtos visuomenės nuomonės tendencijos, pagal kurias Lietuvos paštas netolimoje ateityje turėtų būti privatizuotas, dėl ko laukiama paslaugų kokybės pagerėjimo. Išsprendusi šiandienines

savo problemas dėl darbuotojų trūkumo ir pristatymo greičio, bendrovė išlaikys neblogas perspektyvas pašto sektoriuje dėl plataus savo tinklo ir vartotojų įpročio naudotis bendrovės paslaugomis. Paties pašto sektoriaus ateitis priklausys nuo operatorių sugebėjimo pritaikyti paslaugas klientų poreikiams, tiek per pačių pašto paslaugų adaptavimą (hibridinis paštas, elektroninių paslaugų įdiegimas, siuntinių paslaugų gerinimas), tiek per augančią klientų aptarnavimo kokybę.

Magistro darbas gali būti naudingas pašto sektoriaus įmonėms, įmonėms, planuojančioms investicijas į pašto sektorių, regioninėms pašto sąjungoms, ryšių reguliatoriams, komunikacijos bei informacijos disciplinų dėstytojams ir studentams.

TURINYS

ĮVADAS	3
1. PAŠTO PASLAUGŲ SEKTORIUS – REIKŠMINGA RYŠIŲ PRAMONĖS DALIS.....	6
1.1 Paprasto pašto paslaugų egzistavimą palaikantys faktoriai ir kriterijai	8
1.2 Pašto tinklas Lietuvoje ir jo adekvatumas šiandienos situacijai. Tinklo perspektyvos	10
1.3 Juridinio bendrovės statuso pasikeitimo priežastys ir pasekmės	12
2. LIETUVOS PAŠTO PASLAUGOS IR JŲ PERSPEKTYVOS	15
2.1 Universaliosios pašto paslaugos (UPP)	16
2.2 Kitos pašto paslaugos.....	20
2.3 Pasiuntinių paslaugos ir jų vystymo gairės	22
2.4 Finansinės paslaugos: <i>Lietuvos paštas</i> kaip piniginis tarpininkas	24
2.5 Kitos paslaugos ir jų perspektyvos	25
3. PAŠTO RINKOS LIBERALIZACIJA – IMPULSAS TOBULINTI VEIKLĄ.....	27
3.1. Liberalizacijos įtaka nacionaliniams pašto operatoriams.....	29
3.2. Pašto rinkos liberalizacija Lietuvoje	31
3.3. Paruošiamieji darbai, skirti artėjančiam rinkos atvėrimui	32
3.4. Paslaugų kokybė: jos kontrolė ir perspektyvos.....	34
3.4.1. Paslaugų, teikiamų šalies viduje, kokybės kontrolė.....	35
4. MORALINIS BENDROVĖS TURTAS IR JO ĮTAKA BENDROVĖS PERSPEKTYVOMS	
4.1. Klientų lojalumo pašto paslaugoms aspektai	38
4.2 Reputacijos įtaka bendrovės perspektyvoms	41
4.3 Vartotojų pasitenkinimo tyrimas: ar akcinė bendrovė pateisina klientų lūkesčius?	42
4.4 Žmogiškasis kapitalas: jo įtaka bendrovės perspektyvoms	45
4.5 Darbuotojų pasitenkinimo - klientų pasitenkinimo sąsajos bei perspektyvos <i>Lietuvos pašte</i> ..	50
4.6 Žiniasklaidos įtaka bendrovės reputacijai ir vartotojų lūkesčiams	52
5. MAGISTRO DARBO TYRIMO ANALIZĖ.....	55
IŠVADOS	64
Developmental trends and prospects of traditional post: Lithuania Post case analysis (summary).	67
Bibliografinių nuorodų sąrašas	69
Priedai	
<i>1 priedas.</i> Pirmenybinių ir nepirmenybinių siuntų siuntimo tarifai Lietuvoje	
<i>2 priedas.</i> <i>Lietuvos pašto</i> mėnraštis, Nr. 4 (94), 2008 balandis	
<i>3 priedas.</i> Anketos pavyzdys ir anketavimo medžiaga	

IVADAS

Stebint šiandieninę elektroninių komunikacijų invaziją į per tūkstančius metų nusistovėjusias neverbalinės komunikacijos tradicijas iškilo klausimas, ar tradicinis paštas vis dar laiko savo pozicijas šiuolaikiniame pasaulyje, ar jau gerokai „apvalgytas“ modernių technologijų, tyliai ramiai nyksta it koks didžiulis mamutas nuo žemės paviršiaus.

Pasaulinės komunikacijos „politinis“ žemėlapis per artimiausią dešimtmetį turėtų gerokai pasikeisti, ir šiuo darbu buvo siekiama iširti, kokias perspektyvas turi istorinis paštas šiuolaikinės komunikacijos kontekste bei kokią vietą jis galėtų užimti vartotojų sąmonėje ateityje. Toks tyrimas praturtina komunikacijos mokslų sferą išsamesne pašto sektoriaus ir jo perspektyvų analize, gali būti naudingas ekonominėms prognozėms apie ryšių pramonę, gali būti panaudotas socialiniams tyrimams apie vartotojų elgseną ir lūkesčius naudojantis istoriškai nusistovėjusiomis paslaugomis bei gali patvirtinti rinkodaros teorijas apie artimas darbuotojų motyvacijos, klientų aptarnavimo bei bendrovės įvaizdžio sąsajas.

Buvo išnagrinėtos Lietuvos Respublikos buvusios valstybės įmonės, šiuo metu akcinės bendrovės *Lietuvos pašto* raidos tendencijos ir perspektyvos, kurių tyrimas tam tikru mastu atspindi ir globalesnę pašto raidą, siejant šios analizės rezultatus su Europos Sąjungos (toliau – ES) bei pavienių Europos regionų pašto rinkos ypatumais. AB Lietuvos paštas (toliau – *Lietuvos paštas*) buvo pasirinktas kaip reprezentacinis tradicinio pašto modelis valstybėje, kurios taip pat neaplenkė elektroninės komunikacijos sklaida, kurioje formuojasi aktyvi informacinė visuomenė ir kuriasi jos tradicijos, kurioje didėja pragyvenimo lygis bei auga vartotojų reikalavimai teikiamoms paslaugoms.

Pašto rinkos globalumas, vystymasis ir modernėjimas suponavo darbo hipotezę: **jei pašto operatoriai adaptuos savo paslaugas pagal laikmečio poreikius, jomis ir toliau bus naudojamosi.** Ištyrus *Lietuvos pašto* veiklos duomenis ir atlikus savarankišką vartotojų nuomonės tyrimą, darbe buvo pagrįsta, kad juridinis bendrovės statuso pasikeitimas neturėjo neigiamos įtakos jos darbui, kad statuso pakeitimas šiandien yra laikomas tvirta prielaida bendrovės privatizacijai, kad po pilno pašto rinkos atvėrimo konkurencijai 2013 metais turėtų pagerėti paslaugų kokybė. Remiantis šiandienine *Lietuvos pašto* veikla bei progreso elementais, darbe taip pat buvo ginami teiginiai, kad būtinas didesnis dėmesys paslaugoms, kurios turi sąlyčio taškų su elektronine prekyba (siuntinių verslas), darbuotojų motyvacijai ir klientų aptarnavimui, kadangi tai glaudžiai siejasi su bendrovės reputacija ir turi įtakos jos perspektyvoms. Remiantis šiuolaikinėmis marketingo strategijomis, buvo plėtojamas teiginys,

kad perėjimo iš monopolinių sąlygų į atvirą konkurenciją kontekste išaugs klientų lojalumo reikšmė, ir dėl to taps svarbesni žmoniškųjų išteklių vadybos ir aptarnavimo kokybės gerinimo klausimai.

Darbo objektas yra *Lietuvos pašto*, kaip globalinės pašto rinkos atstovo, veiklos perspektyvos.

Darbo tikslas – išnagrinėti dabartinę *Lietuvos pašto* veiklą ir susieti jos kitimo tendencijas su tradicinio pašto, kaip komunikacijos rūšies, ateities galimybėmis.

Buvo suformuluoti tokie darbo uždaviniai:

- Aptarti esminius Lietuvos pašto raidos etapus, įvertinti veiklos efektyvumo kitimą (orientaciniai etapai - darbas iki ir po tapimo akcine bendrove) ir paslaugų perspektyvas;
- Remiantis pastarųjų metų pasiekimais, išanalizuoti bendrovės pasirengimą rinkos liberalizacijai ir nubrėžti būsimo darbo konkurencinėmis sąlygomis gaires;
- Remiantis ryšių reguliavimo institucijos apklausomis bei savarankiško kiekybinio tyrimo pagalba ištirti vartotojų nuomonę ir lūkesčius, susijusius su bendrove ir pašto paslaugomis;
- Identifikuoti pašto sektoriaus kaitos priežastis ir pamodeliuoti galimas pasekmes bei ateities plėtros tendencijas.

Magistrinio darbo tyrimo metodai apėmė, bet neapsiribojo teoriniais metodais, tokiais kaip aprašomasis, lyginamasis ir statistinis metodas, indukcija (samprotavimai apie statuso keitimą ir privatizaciją), ekstrapoliacija (personalo problemų ir klientų pasitenkinimo ryšys), palyginimas (tos pačios kompanijos veikla būnant valstybės įmone ir akcine bendrove). Darbe buvo remtasi publikuotos ir nepublikuotos literatūros analize, interviu su konkrečių sferų tyrėjais (liberalizacija, statuso keitimas), oficialių įstatymų, teisės aktų, pranešimų spaudai, ryšių pramonės dokumentų analize. Empiriniam moksliniam tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa – kurios tikslas buvo vadinamosios „įterptinės“ [embedded] analizės pagalba išnagrinėti porą *Lietuvos pašto* veiklos aspektų: Lietuvos pašto darbą po tapimo akcine bendrove ir vartotojų ateities prognozes dėl pašto paslaugų.

Darbo struktūrą įtakojo siekis atskleisti kiek įmanoma daugiau su tradiciniu paštu susijusių tendencijų, pagrindinėje dalyje analizuojant *Lietuvos pašto* raidos etapus, paslaugų apimčių kitimą, šiandieninę situaciją įvaizdžio, personalo ir klientų pasitenkinimo prasme. Galiausiai savarankiško tyrimo pagalba buvo ištirta visuomenės nuomonė dėl bendrovės statuso pasikeitimo ir dėl su privatizacija susijusių *Lietuvos pašto* perspektyvų. Pirmoji dalis „Pašto paslaugų sektorius – reikšminga ryšių pramonės dalis“ pristato šių paslaugų specifiką, joje trumpai apibendrinama jų reikšmė, paslaugų išlikimą palaikantys faktoriai, pristatomas Lietuvos valstybės pašto rinkos lyderis ir šio darbo subjektas - *Lietuvos paštas*, apibūdinamas bendrovės tinklas ir darbo tikslais pasirinktas atraminis *Lietuvos pašto* raidos etapas – juridinio statuso

pasikeitimas. Antrame skyriuje „Lietuvos pašto paslaugos – jų perspektyvos“ apibendrinamos penkių bendrovės teikiamų paslaugų grupių perspektyvos, remiantis jų apimčių kitimais prieš ir po tapimo akcine bendrove, apžvelgiamos pagrindinės su jomis susijusios problemos ir nubrėžiamos galimos raidos gairės. Trečiasis skyrius „Pašto rinkos liberalizacija – impulsas tobulinti *Lietuvos pašto* veiklą“ pristato sekantį esminį bendrovės raidos etapą, kuris įvyks 2013 metais ir kuriam jau dabar intensyviai ruošiamasi. Tai pilnas pašto rinkos atvėrimas konkurencijai, kuris panaikins kai kurias dabar *Lietuvos pašto* turimas privilegijas, tačiau nepanaikins jo pareigų, nustatytų valstybės. Skyrius apima pagrindinius liberalizacijos aspektus, aprašo jos įtaką bendrovės perspektyvoms ir paslaugų kokybei. Paskutinis skyrius „Moralinis Lietuvos pašto turtas ir jo reikšmė bendrovės perspektyvoms“ pristato keturis aspektus, turinčius didelę įtaką bendrovės darbui, taigi ir jos ateičiai: klientų lojalumo ir vartotojų pasitenkinimo tendencijos, žmogiškojo kapitalo reikšmės analizė ir žiniasklaidos kuriamas bendrovės įvaizdis, kurios įtaka yra nepaneigiama ir neišvengiama bendrovės „moralinei“ raidai. Paskutinė darbo dalis – magistro darbo tyrimo analizė – pristato savarankiško visuomenės nuomonės tyrimo apie bendrovės darbą po tapimo akcine bendrove ir prognozes dėl jos ateities rezultatus ir išvadas.

Tyrimo rezultatai leido pagrįsti, kad tapęs akcine bendrove Lietuvos paštas ir toliau dirba pakankamai sėkmingai, kad privatizacija visuomenės nuomone yra neišvengiamas bendrovės raidos etapas, dėl kurio tikimasi paslaugų kainų išaugimo, tačiau laukiama ir paslaugų kokybės pagerėjimo.

Lietuvos pašto atvejis buvo ištirtas kiek įmanoma išsamiau, kuo labiau atsižvelgiant į itin dinamiškus su pašto rinka susijusius pasikeitimus, kurie šiuo metu vyksta Lietuvoje.

1. PAŠTO PASLAUGŲ SEKTORIUS – REIKŠMINGA RYŠIŲ PRAMONĖS DALIS

Pašto paslaugų sektorius yra reikšminga ryšių pramonės dalis, svarbi tiek komerciniams, tiek pavieniems vartotojams. Pašto paslaugos yra laikomos bendrojo ekonominio intereso paslaugomis, t.y. paslaugomis, kurias valstybės narės arba Europos Bendrija paveda specialiųjų viešųjų paslaugų teikėjams remiantis bendro intereso paslaugoms taikomais kriterijais ir kurias teikia stambiųjų ūkio šakų, pavyzdžiui transporto, pašto, energetikos ir komunikacijų, įmonės. Europos pašto rinkos šiandien yra dinamiškos ir greitai besivystančios, kartu su sparčiai besiplečiančiomis komunikacijų, reklamos rinkomis bei elektronine prekyba. Taigi, šiuo metu pašto paslaugos atsidūrusios kryžkelėje tarp komunikacijos ir e-prekybos sektorių, ir kaip tokios yra laikomos vienu kertinių vidinės Europos Sąjungos (toliau – ES) rinkos akmenų. Bendrai visoje ES, 2004 metais pašto paslaugų teikėjai apdoravo vidutiniškai 135 milijardus pašto siuntų per metus, o pašto rinkos apyvarta siekė apie 90 milijardus Eurų, kas sudarė apie 1% ES bendrojo vidaus produkto. Pašto paslaugoms teikti ES samdoma apie 1,6 milijono darbuotojų, tai sudaro 0.8 procentus visų ES darbo vietų (WIK Consult GmbH, 2004).

Iš tiesų, surasti valstybę, kurioje nėra pašto, būtų neįmanoma misija bet kam, galbūt išskyrus fantastikos žanro kūrėjus. Tačiau gyvenant šiuolaikiniame pasaulyje kyla įtarimas, kad paprastus laiškus rašo arba tokio užsiėmimo gerbėjai, arba beviltiški romantikai, arba įvairių pasaulio vietų „tremtiniai“, kuriems priėjimas prie modernesnių komunikacijos instrumentų paprasčiausiai neįmanomas.

Vis dėlto tokia nuomonė yra gan paviršutiniška ir, atlikus gilesnę šios komunikacijos rūšies analizę, darosi aišku, kad jos moralinės pozicijos dar gana tvirtos. Pavyzdžiui, 2005 metais JAV atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad rinkdamiesi tarp maloniausių kasdieninių užsiėmimų, amerikiečiai tradicinio pašto skaitymą įvertino aukščiau nei kalbėjimą telefonu, laikraščių skaitymą, elektroninio pašto tikrinimą arba netgi televizijos žiūrėjimą. Iš esmės respondentai nurodė, kad vienintelis dalykas, kurio jie laukia labiau nei laiško skaitymo yra paties „svarbiojo“ asmens sutikimas. Taigi, net skaitmeninėje eroje amerikiečiai išlaikė emocinį prisirišimą prie tradicinio pašto. Kaip ir kiekvienuose sėkminguose santykiuose, amerikiečių romanas su tradiciniu paštu labiausiai paremtas solidžiais pasitikėjimo pamatais. Faktiškai pašto matriarchatas JAV įvertintas kaip viena patikimiausių institucijų (66% „labai patitiki“ paštu), kuri lenkia policijos departamentą (46%), mokyklų sistemą (38%), interneto tiekėjus (38%), telefono kompanijas (33%), vietinę žiniasklaidą (laikraščiai, TV ir radijas - 26%) ir galiausiai vyriausybę (20%). Iš šio tyrimo matyti, kad paštas bent jau savo moraliniu patrauklumu lenkia

kitas dvi populiariausias komunikacijos rūšis – telefoniją ir internetinį bendravimą. Dalyviai iš įvairių amžiaus grupių neslėpė prisirišimo prie patikimos ir įprastos pašto korespondencijos, ypač vis labiau plintant interneto virusinėms atakoms. Patikimumo kategorijoje fizinis paštas nugalėjo elektroninį santykiu 8 prieš 1, ir 66% rinkusių paprastą paštą vietoj elektroninio prireikus perduoti svarbią asmeninę ar profesinę informaciją.

O štai pavyzdžiui artimesnėje kaimynėje, Danijoje, net 56 procentai jaunimo nuo 18 iki 29 metų amžiaus paprastus laiškus mielai renkasi kaip komunikacijos kanalą. Moralinę laiškų vertę parodo ir Danijos pašto samdytos kompanijos atliktas tyrimas, kurio rezultatai itin iškalbingi: net 83 procentai visų paprastų laiškų gavėjų juos atplėšia iš karto, vos tik gavę, o 58 procentai respondentų juos iš karto ir perskaito. Dar daugiau – 92 procentai visų apklaustųjų mano, kad oficialus pranešimas iš viešosios įstaigos perduotas paprastu laišku yra kur kas rimtesnis nei perduotas elektroniniu paštu, o 82 procentams atrodo, kad kokios nors įmonės pranešimas perduotas paštu yra žymiai reikšmingesnis, nei atsiųstas į elektroninio pašto dėžutę. Šioje vietoje, manau, suveikia psichologinis apčiuopiamumo faktorius – čežantis popierius rankoje, o jei dar tarkim su antspaudu ir tikru parkeriu padėtu parašu – laiške įrašytas faktas tikrai gali atrodyti „faktiškesnis“ už atsiųstą elektroniniu paštu.

Šie pavyzdžiai patvirtina, kad paprastas paštas ir elektroninis paštas – nors ir itin skirtingų svorio kategorijų – iki šiol intensyviai varžosi tam tikrose srityse. Kiekybės prasme neabejotinai laimi elektroninis paštas, tačiau paprastas paštas kol kas sunkiai užleidžia kokybiškos komunikacijos pozicijas. Dar vienas tai liudijantis faktas – vis labiau plinta hibridinio pašto paslauga, kuri reiškia, kad klientams skirta informacija paštą pasiekia elektroniniame formate, paštas ją atspausdina, sudeda į vokus ir nusiunčia klientams. Taip aptarnaujami bankai, draudimo, komunalinių paslaugų įmonės. Iš esmės jos pusei savo klientų galėtų siųsti elektroninius laiškus, bet daugelis paskaičiuoja riziką, kad kvietimas draustis gali nukeliauti į elektroninio pašto šiukšles ir panašiai.

Ir apskritai, Eurobarometro 2002 metais atliktas tyrimas patvirtino, kad vartotojų pasitenkinimas pašto paslaugomis paprastai yra labai aukštas: Europos Komisijos organizuotoje apklausoje paaiškėjo, kad net 74% visų vartotojų buvo patenkinti pašto paslaugomis, ir tai yra didžiausias pasitenkinimo lygis tarp apklausoje „dalyvavusių“ bendrojo intereso paslaugų. Taigi, paprastas paštas iki šiol išlikęs reikšminga komunikacijos rūšimi, giliai įsitvirtinęs bent trijų kartų mentalitete, neabejotinai visi žino, kad jis egzistuoja, kad gyvuoja, tačiau šiais progresyviais inovacijų laikais iškilo klausimas: ar ilgai dar gyvuos? Ir koks jis bus ateityje?

1.1. Paprasto pašto paslaugų egzistavimą palaikantys faktoriai ir kriterijai

Siekiant išsiaiškinti, kokie faktoriai taip sėkmingai palaiko paprasto pašto gyvavimą interneto gožiamoje kasdienybėje, pirmiausia reikėtų reikšmingumo mažėjimo tvarka surikiuoti kertinius pašto egzistavimą palaikančius akmenis, ir tuomet pabandyti nubrėžti projekcijas, kurie iš jų yra pakankamai stiprūs atlaikyti kitų komunikacijos rūšių konkurenciją.

Norint suvokti, kodėl paštas vis dar egzistuoja ir iki šiol pripažįstamas kaip vienas susisiekiimo būdų, reikia suvokti jo mastą. O šios komunikacijos rūšies apimtis tikrai stulbinanti: iš 193 (ar 194 – priklausomai nuo to, ar Vatikano miestas laikomas valstybe) pasaulio valstybių paštas veikia 191-oje (išskyrus Cape Colony ir Orange Free State), ir tai yra be abejonės globaliausia komunikacijos rūšis. Globali, tačiau nemoderni, sakykim, netgi gremėzdiška, sudėtinga, reikalaujanti laiko ir pastangų iš komunikacijos dalyvių, „senoviška“, sentimentali, apgailėtina lėta lyginant su šiuolaikinėmis galimybėmis, bet neretai vienintelė prieinama priemonė susisiekti su visu pasauliu tikrąja to žodžio prasme. Tenka pripažinti, kad nusiųsti laišką į Velykų salas yra įmanoma, nes toks pašto adresas egzistuoja, o štai nusiųsti elektroninį laišką arba paskambinti gali būti sudėtinga, nes ten paprasčiausiai gali nebūti interneto arba telefono ryšio. O paštas, kad ir kartą per ketvirtį, bet būtinai surenkamas ir pristatomas. Taigi globalumas yra vienas iš esminių paštą palaikančių faktorių.

Lietuvoje pats tvirčiausias ir ko gero pamatinis akmuo, palaikantis *Lietuvos pašto* egzistavimą yra dalinis bendrovės monopolis (kai kurių paslaugų srityse *Lietuvos paštas* turi net 80 konkurentų, kai kuriose – nė vieno), tradicija ir vartotojų įpročiai. Monopolinė padėtis savaime yra tvirčiausias faktorius, tačiau svarbūs ir kiti du. Galbūt jei nebūtų šių faktorių, dangaus skliautas ir negriūtų, bet sunku tuo patikėti, nes kaip ir daugeliui verslo rūšių, pritraukti naujų klientų neretai yra sunkiau (ir brangiau) nei išlaikyti senus; nors paštas, žinoma, yra viena iš tų pramonės šakų, kurios jau senokai „mėgaujasi“ savieiga, nors tai taip pat reikalauja tiek pastangų, tiek inovacijų, tiek investicijų, tačiau natūralu, kad viskas vyksta daug sklandžiau, nei tarkim, neseniai atsiradusio internetinio ryšio tiekėjų sektoriaus plėtra.

Kita vertus, anot Harvardo verslo mokyklos profesoriaus Kleitono Kristenseno [Clayton M. Christensen], konkurenciniame 21 amžiaus mūšyje nebus kovojama dėl aukštos kokybės, žemų kaštų ir savalaikio pristatymo. Nes net ir 100% tai siūlančios kompanijos – nepaisant to, ar jos aprūpina masines rinkas, ar pavienius klientus – šiuo metu yra priverstos kovoti dėl vietos po saule. O reiškiny, kuris privers kompanijas kurtis ir žlugti artimiausiais dešimtmečiais yra inovacijos. Profesoriausi nuomone, inovacijos nėra kažkas egzotiško, kažkas absoliučiai naujo ir

skirtingo nuo prieš tai siūlytų dalykų, anaip tol – jis pastebėjo, kad nauji produktai, nuverčiantys jau egzistuojančius, neretai yra paprastesni, pigesni, patikimesni ir patogesni. Tai nesunku įsivaizduoti ir paprasta suprasti. Tai seno-ir-išbandyto kombinacija su fantazijos žiupsneliu (Christensen, 2003).

Taigi, tradicija ir klientų įpročiu naudotis pašto paslaugomis vargu ar galima pasikliauti kaip stiprią grandimi, nes stebint pasaulines inovacijų įsigalėjimo tendencijas, tradicija kaip tik gali tapti silpną grandimi. Vis dėlto, bent jau šiuo metu tradiciniam paštui tai negresia, nes tiek remiantis *Lietuvos pašto*, tiek apžvelgus kitų Baltijos ir Skandinavijos valstybių patirtį, jeigu jau inovacijos šiame sektoriuje prigyja, tai jos tiesiog įsilieja į tradicijas ir tampa jų dalimi. Lietuvos pašto misija įvardijama kaip „Patikimai ir efektyviai teikti universaliąsias ir kitas pašto paslaugas verslo ir individualiems klientams, užtikrinant jų prieinamumą Lietuvoje bei plečiant netradicines pašto paslaugas vidaus rinkoje“. Plėsti netradicines paslaugas yra gyvybiškai svarbu. Ir daryti viską, kad jos taptų populiariomis ir įprastomis klientams. Na, ir neužmigti ant laurų bei ieškoti naujų būdų užsidirbti, nes sėkmingų kitų valstybių paštų pavyzdžių netrūksta. Pavyzdžiui, Latvijos paštas į rinką išleido šokoladą-atvirlaiškį. Kodėl gi ne? Galima užklijuoti pašto ženklą ant šokolado plytelės ir tavo šokoladinis linkėjimas keliauja į brangaus žmogaus pašto dėžutę. Skanu, įdomu, nekasdieniška. Be abejo, siekiant pritraukti jaunimą, reiktų suteikti jiems galimybę siųsti ne šokoladą, o bulvių traškučius, bet čia jau marketingo specialistų darbas. O čia tik vienas iš šimtų pavyzdžių, kuris gali pritraukti jaunesnius vartotojus, priversti juos pabandyti pašto paslaugas. Ir tapti įpročio klientais.

O kol kas klientų „iš įpročio“ tradiciniam paštui netrūksta. Savaime suprantama, atsiranda ir naujų klientų, visai be įpročių, arba dar blogiau – su „žalingais įpročiais“. Ir dar suprantamiau, kad būsimi pašto vartotojai, dabartiniai paaugliai, šiuo metu naudojami, nori naudotis ir moka naudotis tik internetu. Ir vėl iš naujo kyla klausimas: ar atsiras naujas Atlantas, kuris laikys dangaus skliautą virš pašto, kai monopolio ir tradicijos jėgos išseks? Ar inovacijomis pagrįstos paslaugos atlaikys frontą? Ar pašto globalumas užtikrins jo gyvavimą? Kas laukia pašto Lietuvoje?

Tokiu atveju praverčia įvairios statistikos, prognozės, tyrimai, apklausos, skaičiavimai, pranašystės ir nuomonės, kuriomis šiame darbe ir remiamasi, siekiant išsiaiškinti, kokios yra tradicinio pašto perspektyvos, pavyzdžiu imant *Lietuvos pašta*.

Taigi, kas laukia *Lietuvos pašto* ir ko galima laukti iš jo paties?

1.2. Pašto tinklas Lietuvoje ir jo adekvatumas šiandienos situacijai. Tinklo perspektyvos

Ilgametę patirtį turintis *Lietuvos paštas*, 2006 metai pakeitęs savo juridinį statusą teoriškai turi kur kas geresnes sąlygas dirbti sėkmingai, tačiau be abejo, rezultatų siekimui reikia laiko ir tvirtos reorganizacijų strategijos. Vienas iš svarbiausių darbų krypčių tokio masto bendrovei yra optimizuoti savo paslaugų teikimo vietų tinklą, kad jis nebūtų nuostolingas ir neapsunkintų bendrovės tobulėjimo, tuo pačiu atitinkdamas klientų poreikius. Faktas, kad *Lietuvos pašto* klientais galima laikyti didesnę dalį Lietuvos gyventojų, nes kažkokį sąlyčio tašką su paštu turi beveik kiekvienas, todėl reikalavimai prieigos vietų tinklui yra griežti – klientų pasiskirstymas po visą šalį iki tolimiausių jos kampų išplatino ir paštus. Šitas išplitimas yra sąlygotas Pašto įstatymo, tačiau jo optimizavimui dar palikta erdvės, ir pasinaudodama tuo *Lietuvos paštas* turi galimybę sumažinti savo sąnaudas, tačiau nepalikti be paslaugų savo klientų. Tai dar viena prielaida efektyvesniam bendrovės darbui ateityje.

Vien per 2006 metus Lietuvos paštas suteikė virš 270 milijonų paslaugų, o remiantis statistikos duomenimis, kuriais remiantis 2006 metais Lietuvoje gyveno 3 389,9 tūkstančių gyventojų, kiekvienam gyventojui paštas suteikė 78 paslaugas. Žodžiu, statistiškai kiekvienas iš mūsų per metus bent 78 kartus susidūrė su paštu, nors praktiškai didžiausios apimtys tenka stambiesiems klientams. Paslaugų kiekis vienam vartotojui nėra didelis, ypač lyginant su tarkim mobiliojo ryšio paslaugomis, tačiau pats pašto tinklas niekuo nenusileidžia „Omnitel“ ar kitiems mobiliojo ryšio paslaugų gigantų tinklams, ir dengia visą Lietuvos teritoriją. Be to – remiantis Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2004 m. spalio 20 d. įsakymu Nr. 3-504 „Dėl Universaliųjų pašto paslaugų teikėjo viešojo pašto tinklo charakteristikų patvirtinimo“ reikalavimais, paštai ir jo vartotojai turi būti nutolę vienas nuo kito ne didesniu nei 3 kilometrų atstumu mieste, ir ne didesniu nei 8 kilometrų atstumu kaime.

Miestas dėl didesnės gyventojų koncentracijos sulaukia didesnio dėmesio nei kaimo vietovės, ir yra nustatyta kad mieste 90 % naudotojų atstumas tarp pašto dėžutės (arba jei tiksliau – siunčiamųjų laiškų dėžutės) ir jų darbo ar gyvenamosios vietos neturėtų viršyti 2 kilometrų einant trumpiausiu keliu. Žodžiu, tarkim Vilniuje galima ieškoti, kur išmesti laišką dviejų kilometrų spinduliu aplink savo buvimo vietą ir 90% tikimybė, kad ją pavyks rasti. Lietuvos miestuose yra 225 stacionarūs paštai – t.y. pastatai arba patalpos, kurias galima identifikuoti pagal Lietuvos pašto firminį ženklą. Tačiau siunčiamųjų laiškų dėžučių – geltonų metalo konteineriukų, pritvirtintų prie pastatų sienų – visoje Lietuvoje yra virš 4000. Kaimo gyventojams gali tekti paėjėti truputį toliau, ypač jei jie gyvena vienkiemyje arba kelių kiemų

kaime, nes siunčiamųjų laiškų dėžutės instaliuojamos tose kaimo vietovėse, kuriose yra daugiau nei 200 privačių pašto dėžučių, t.y. 200 adresų. Reglamentas griežtas, ir tuo atveju, jei gyvenvietėje gyvena tik 198 žmonės, dėžutės vis tiek prisieis ieškoti truputį stambesnio kaimo gatvėse. Geografinis pašto dėžučių tankis Lietuvoje yra 60 pašto dėžučių kiekviename 1 000 km²; 10 000 šalies gyventojų tenka 11,5 pašto dėžutės.

Didžiulis paslaugų teikimo vietų tinklas be abejo turi savų privalumų, tarp kurių yra jau minėtas paslaugų prieinamumas ir patogumas klientams, tačiau nemažai ir trūkumų, nes kai kurie maži pašteliai dirba nuostolingai. Bendrovė atliko tyrimą, kurio metu nustatyta, kad dalies paštų teritorijos visiškai aprėpia kitų paštų aptarnavimo teritorijas. Kaimų paštuose dėl mažo gyventojų tankio ir verslo klientų stokos teikti pašto paslaugas savaime suprantama dažnai būna nuostolinga. Tokių paštų šiuo metu miestuose yra maždaug 43, kaimuose – 142. Teoriškai tai reiškia, kad optimizuojant paštų tinklą bendrovei būtų ekonomiškai pagrįsta artimiausiu metu uždaryti 185 paštus ir paštelius. Aišku, praktiškai taip drastiškai pasielgta nebus, nes visgi tai itin svarbus ir daug skaičiavimų reikalaujantis žingsnis. Be abejo, mažų miestelių paštų moralinės reikšmės vietos gyventojams neįkainosi jokia valiuta, o dėl kiekvieno, kad ir pačio menkausio paštuko uždarymo kartais kyla nemenki skandalai, ypač galingai čia suveikia lietuviškasis, arba tiesiog žmogiškasis faktorius – kodėl paštelį uždaro Kairiuose (kur tokia nuostabi operatorė, arba laiškininkė, arba sargas ir pan.), o ne Kriukuose (kur operatorė paskutinė ragana, laiškininkė – girtuoklė, o sargas mergišius). Tuomet tenka remtis tuo pačiu susisiekimu ministro įsakymu „Dėl Universaliųjų pašto paslaugų teikėjo viešojo pašto tinklo charakteristikų patvirtinimo“ bei fakta, kad *Lietuvos paštas* yra pelno siekianti įmonė. Svarbu užtikrinti nenutrūkstamą minimalų apibrėžtos kokybės paslaugų spektro teikimą už prieinamą kainą visų naudotojų naudai, neatsižvelgiant į jų geografinę gyvenamąją vietą, t.y. visoje šalies teritorijoje. Taigi pašto paslaugos turi būti prieinamos visur, tačiau remdamasis paslaugų teikimo vietų nutolimo viena nuo kitos reglamentais, vietą joms teikti gali rinktis *Lietuvos paštas*.

Taigi, šiuo metu egzistuojantis pašto paslaugų teikimo vietų tinklas privalo būti optimizuojamas, nes išlaikyti nuostolingai veikiančius paštus bendrovei neapsimoka. Todėl atitinkamai iki ir po bendrovės statuso keitimosi, t.y. 2005, 2006 ir 2007 metais stacionarių paštų skaičius keitėsi iš 955 į 934 ir galiausiai pernai liko 901 stacionarus paštas. Kur dingo 54 paštai per trejus metus? Jie paprasčiausiai buvo uždaryti ir pakeisti alternatyviomis pašto paslaugų prieigos vietomis. Alternatyvios paslaugų teikimo vietos yra kilnojantieji arba mobilūs paštai – specialiai įrengti automobiliai, kuriais pašto darbuotojai numatytais valandomis atvyksta į nustatytas vietas teikti pašto paslaugų. Tarkim kiekvieną darbo dieną 11:00 pašto automobilis atvyksta į Kairius, atveža laiškus, laikraščius, surenka atvirlaiščius, išmoka pensijas ir išvažiuoja toliau. Deja, kol

kas ši naujovė nėra sutinkama taip draugiškai, kaip norėtusi *Lietuvos pašto* strategams. 2006 metų Ryšių reguliavimo tarnybos (toliau – RRT) atliktos vartotojų nuomonės apklausos duomenimis, tik 14 procentų kaimo gyventojų sutiktų, kad vietoj stacionaraus pašto paslaugas jiems teiktų kilnojamieji paštai. Taigi šis sprendimas nėra itin populiarus, tačiau bent jau efektyvus. O su efektyvumu laikui bėgant turėtų ateiti ir tolerancija.

Kilnojamieji paštai nėra naujovė – jie buvo pradėti steigti dar 1977, iki 2007 Lietuvoje veikė 3 kilnojami paštai, o šiandien jų jau 6. Norint pailustruoti jų našumą galima paimti pavyzdžiu Panevėžio apskritį – uždarius penkiolika nerentabilių paštų, vietoj jų buvo paleisti du kilnojami paštai, kurių pilnai pakanka užtikrinti nenutrūkstamą paslaugų teikimą pagal visus egzistuojančius reikalavimus, reglamentus, konvencijas, taisykles, įsakymus ir tvarkos aprašus.

Bendrovė planuoja per 2007–2009 m. kaimuose kasmet įsteigti po 2 kilnojamuosius paštus, todėl paštų tinklo reorganizavimas neturės įtakos pašto paslaugų teikimui, nes pašto paslaugas parduos kilnojamieji paštai, o pašto siuntas pristatys laiškininkai.

Kita vertus, siekdama tenkinti naudotojų poreikius pašto paslaugoms, bendrovė, išanalizavusi faktinį poreikį pašto paslaugoms naujose miestų, gyvenviečių plėtros teritorijose, numato galimybę steigti naujus stacionariusius paštus. Iš esmės principas paprastas – kaip ir bet kuriame versle – uždaromi nuostolingi punktai ir nauji atidaromi ten, kur tikimasi pelno. Taigi pašto tinklas keičiasi ne tik kiekybiškai, bet ir kokybiškai – jis darosi tiesiog labiau pritaikytas prie rinkos sąlygų, arba kalbant ekonominiais terminais – optimizuotas. Ši tinklo optimizavimo tendencija išliks ir ateityje.

1.3. Juridinio bendrovės statuso pasikeitimo priežastys ir pasekmės

Tokio masto bendrovės raida, be abejo, verta atskiro dėmesio, todėl privalu plačiau atskleisti vieną iš atraminių jos raidos etapų. Tai yra juridinio įmonės statuso pasikeitimas, kuris šiame darbe yra vienas atspirties taškų; juo remiantis ir tiriama Lietuvos pašto raida bei matuojamos perspektyvos. Šiandien vis dar gaji nuomonė, kad iš „ankstesnių laikų“ atėjusios ir neretai vadinamąjį sovietmečio šleifą atsinešusios kompanijos, dažniausiai buvusios valstybės įmonės, tuo šleifu negali atsikratyti iki šiol ir nesugeba prisitaikyti šiandieninėmis rinkos ekonomikos sąlygomis. Nors pamažu atsiranda ir itin sėkmingai dirbančių bei rinkos žiopių neprimenančių buvusių valstybės įmonių, tokių kaip „TEO LT“, kol kas viešoji nuomonė apie praeities „paveldą“ tokiose įmonėse keičiasi labai palengva. Įmonės statuso pasikeitimas iš valstybinės į akcinę bendrovę yra sudėtingas politinis procesas, gan stipriai įtakojamas viešosios

nuomonės ir turintis pastebimas pasekmes. Ir, savaime suprantama, turintis turėti pakankamai rimtas priežastis.

Taigi, siekiant apžvelgti *Lietuvos pašto* ateities tendencijas, tiesiog privalu patyrinėti ir kai kuriuos svarbius praeities etapus. Vienas esminių lūžio taškų pašto veikloje ir yra jo juridinio asmens statuso pakeitimas, todėl pabandyčiau pristatyti šio svarbaus įvykio aplinkybes, priežastis ir tikslus, kad būtų galima pagrįstai susieti bendrovės naująjį statusą su jos raidos perspektyvomis.

Iki 1991 metų Lietuvos pašto statusą įvardinti sunkoka, nes tai tebuvo po ryšių, ryšių ir informatikos ministerijas blaškomas įvairaus statuso objektas, įvardijamas kaip pašto valdyba (1918), pašto įstaiga (1918), vokiečiams perdavus Lietuvai telegrafo ir telefono tinklą – pašto, telegrafo ir telefono valdyba (1919), nepriklausomybės atkūrimo išvakarėse įkurta valstybinė įmonė „Pašto ženklas“ (1990) ir galiausiai 1991 remiantis Lietuvos valstybės nutarimu „Dėl Lietuvos ryšių ir informatikos valdymo struktūros“ buvo įsteigta specifinės paskirties įmonė „Lietuvos paštas“, kuris kaip valstybinė įmonė savo karjerą pradėjo jau pirmosiomis 1992 metų dienomis.

Valstybės įmonė - iš valstybės turto įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka valstybei perduota įmonė, kuri nuosavybės teise priklauso valstybei, visas jos turtas nuosavybės teise taip pat priklauso valstybei, o valstybės įmonė šį turtą valdo, naudoja ir juo disponuoja patikėjimo teise.

Toks statusas Lietuvos pašta lydėjo nuo nepriklausomybės atkūrimo, taigi 14 metų, kol 2006 metais kompanija tapo akcine bendrove, nors visos jos akcijos (įstatinis kapitalas ir 1 lito vertės akcijų skaičius – 239 474,229) iki šiol priklauso valstybei. Pagal 2002 metų Lietuvos Respublikos įstatymą dėl strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių, Lietuvos paštas pagal strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui buvo įrašytas 6 vietoje, po tokių valstybės saugumo garantų kaip Ignalinos atominė elektrinė ar Kauno oro uostas. Šio įstatymo paskirtis iš esmės yra nustatyti, kurios įmonės ir įrenginiai (tarp jų ir steigini) turi strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui, kurie iš jų nuosavybės teise privalo priklausyti valstybei, o kuriuose iš jų (ir kokiomis sąlygomis) kapitalo dalį gali sudaryti privatus nacionalinis bei europinės ir transatlantinės integracijos kriterijus atitinkantis užsienio kapitalas, paliekant sprendžiamąją galią valstybei, taip pat nustatyti kitas nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbias įmones. Šiame įstatyme buvo numatyta galimybė nurodytas valstybės įmones pertvarkyti į akcines bendroves ar uždariusias akcines bendroves arba reorganizuoti jas Civilinio kodekso nustatytais būdais, tačiau tik Seimui priėmus atitinkamą įstatymą.

Taigi, 2004 metų gegužės mėnesį laikinai einantis Lietuvos prezidento pareigas Artūras Paulauskas pasirašė valstybės įmonės Lietuvos pašto pertvarkymo į akcinę bendrovę Lietuvos paštą įstatymą, kuris kaip buvo planuojama turėjo įsigaliooti jau nuo 2005 metų, tačiau taip įvyko tik 2006 sausį. Tuometinėmis tokios pertvarkos priežastimis ir tikslais buvo įvardijama begalė dalykų, apie kuriuos buvo kamantinėjami vyriausybės ir Seimo nariai, pašto valdybos nariai ir ekonomistai, valstybės analitikai ir finansininkai. Kaip pagrindines tokių pokyčių priežastis jie įvardijo poreikį didinti Lietuvos pašto veiklos efektyvumą, nes pašto paslaugų teikimas atsinaujinančioje, augančios konkurencijos rinkoje reikalauja didesnių pastangų nei monopolizuotoje.

Kita priežastis, turėjusi įtakos keičiant statusą buvo ta, kad beveik visų valstybių, įeinančių į Europos Sąjungos sudėtį, nacionaliniai paštai yra akcinės bendrovės, kurių visos akcijos priklauso valstybei. Pastarojo dešimtmečio tendencija ir buvo dažni Europos šalių vyriausybės sprendimai nusišalinti nuo tiesioginės valstybinių pašto operatorių kontrolės. WIK 2006 tyrimo duomenimis, beveik visose šalyse narėse tradicinės valstybinės pašto administracijos per pastarąjį dešimtmetį buvo pakeistos universaliaisiais paslaugų teikėjais, kurie kur kas labiau orientuojasi į klientus ir apskritai į komercinius pasiekimus. Buvusių pašto administracijų sujungimai su kitomis kompanijomis ir privatizacija reikšmingai progresavo ir ėmė stipriai remti pašto verslo komercializaciją. Rinkoje kaip nauji žaidėjai atsiranda finansiškai stiprios akcinės bendrovės, kurios nustumia vidutinio dydžio UP teikėjus ir kartais net konkurencingus pašto operatorius (WIK Consult GmbH, 2006).

Taigi, valstybinių paštų statuso pasikeitimas daugelyje Europos šalių buvo natūralus raidos etapas. 2006 metais apie 71 procentą ES pašto korespondencijos apdorojo valstybinių pašto operatorių įmonės, o net 29 procentai apdorojama ne tik įmonėmis tapusių, bet taip pat ir privatizuotų operatorių.

Kadangi remiantis WIK tyrimais dauguma tokių paštų minėtomis sąlygomis dirbo sėkmingai, panaši sistema buvo suplanuota ir Lietuvoje. Taipogi dažnai buvo minimas faktas, kad akcinės bendrovės statusas sudarys teisinę prielaidą racionalesniai disponuojamo turto tvarkymui, nes tarkim valstybės įmonės savo nekilnojamo turto disponavime yra itin suvaržytos. Tokiu atveju, rajone turimą nekilnojamą turtą, kuris yra nereikalingas, *Lietuvos paštas* būdamas akcine bendrove gali laisvai parduoti ir gautas pajamas tikslingai panaudoti bei investuoti. Iki šiol tokios galimybės nebuvo, nes *Lietuvos paštas* nors iš savo biudžeto ir galėjo nusipirkti reikalingą pastatą, tačiau nereikalingą nekilnojamąjį turtą privalėjo atiduoti valstybinio turto fondui, kuris pats jį parduodavo ir gautos lėšos suplaukdavo į valstybės biudžetą. Štai pavyzdžiui, bendrovė 2007 m. sausio 1 d. turėjo net 577 nekilnojamo turto objektus - 549 turtinius vienetus

negyvenamųjų ir 28 gyvenamųjų patalpų. Tuo tarpu tokio turto nauda bendrovei yra kur kas mažesnė nei būtų galima tikėtis ir dalies jo panaudoti racionaliai nėra galimybių. 11,6 procento negyvenamųjų patalpų buvo išnuomota, o net 14,3 procento buvo laisvos, nes surasti nuomininkų nebuvo galimybės dėl to, kad patalpos yra antruose, trečiuose aukštuose, nėra atskiro įėjimo, be to, nemažai jų kaimuose. Žodžiu, tai nenaudingas nekilnojamasis turtas, kurio išlaikymo kaštai bendrovei yra visiškai nereikalingi. Tačiau po statuso pakeitimo *Lietuvos pašto* apskaitoje esantis nekilnojamasis turtas 2006 m. Nekilnojamojo turto registre buvo įregistruotas nuosavybės teise, todėl bendrovė įgijo galimybę jį parduoti. Jau per 2006 metus buvo parengti norimo parduoti 2007-2009 m. AB Lietuvos pašto nekilnojamojo turto sąrašas bei nekilnojamojo turto pardavimo tvarkos aprašas. O 2007 metais imtasi pardavinėti nereikalingą nekilnojamąjį turtą, už kurį gautos lėšos jau investuojamos į bendrovės veiklos efektyvumo didinimą.

Akivaizdu, kad pagal dabar galiojančią Lietuvos teisinę bazę akcinei bendrovei naujoves įgyvendinti parankiau. Be to, tapdamas akcine bendrove, Lietuvos paštas įgavo galimybių, pavyzdžiui, sukurti bendrą įmonę su Latvijos ir Estijos nacionaliniais paštais ir sėkmingai konkuruoti tarkim su Švedijos, Suomijos ar Vokietijos nacionaliniais paštais tarptautinių pervežimų srityje.

Taigi, oficialios *Lietuvos pašto* juridinio statuso keitimo priežastys iš esmės buvo auganti konkurencija liberalizuojamoje Europos pašto rinkoje, kuriai vis greičiau keičiantis nebuvo prasmės pasilikti prie užrūdijusių valstybės įmonės valdymo mechanizmų. Pagrindinis tikslas – efektyvesnis bendrovės valdymas per įgautą galimybę lanksčiau disponuoti bendrovės turtu, įvairiapusiškiau bendradarbiauti su užsienio kompanijomis bei įgyvendinti naujoves. Ir, be jokios abejonės, visų tikslų tikslas – pelno siekimas, kuris valstybės įmonei dėl savaiame suprantamų priežasčių nebuvo pagrindinė užduotis. O „praturtėjusi“ akcinė bendrovė turi gerokai didesnes galimybes diegti naujoves, tobulinti paslaugas, siekti didesnio klientų pasitenkinimo, gerinti sąlygas darbuotojams ir pan. Žodžiu, dirbti pelningiau ir sėkmingiau, išsikovoti savo reputaciją, taigi iš dalies ir perspektyvas.

2. LIETUVOS PAŠTO PASLAUGOS IR JŲ PERSPEKTYVOS

Pašto paslaugų sektoriui klientų kol kas netrūksta, tad savaiame suprantama, kad jam būdinga ir aštroka konkurencija. Kadangi šiandien klientų poreikiai keičiasi ypatingai greitai, šioje rinkoje siūloma ir gausybė paslaugų, dalis kurių yra universalios, dalis – eksperimentinės, kurios arba atlaiko vartotojų testą arba ne. Be vidinės konkurencijos rinką atakuoja ir išorinė konkurencija – jau minėta elektroninių komunikacijų skvarba, kuri, prognozuojama, savo ruožtu

dar labiau paaštrins pašto paslaugų teikėjų tarpusavio varžymąsi. Numatoma, kad konkurencija ateityje dar padidės tam tikruose rinkos segmentuose, ypačiai didelės konkurencijos tikimasi neadresuotosios reklamos platinime, vidutinės – periodikos platinime ir šiek tiek mažesnė trintis numatoma tarp paprastosios pašto korespondencijos bei adresuotosios reklamos paslaugų teikėjų. 2000-2005 metų laikotarpyje pašto korespondencijos segmente konkurencija buvo gerokai didesnė (ypatingai Ispanijoje, Suomijoje, Prancūzijoje ir Lietuvoje). Pašto paslaugų populiarumas Lietuvoje nuo 2005 metų gerokai kinta, tad visų pirma būtina susipažinti su jo teikiamomis paslaugomis ir apžvelgti, kokios kiekvienos iš jų laukia perspektyvos.

Lietuvos paštas teikia 124 pavadinimų paslaugas, nuo tokių elementarių kaip pašto korespondencijos pristatymas iki retesnių arba tiesiog mažesnių apimčių pašto faksogramų siuntimo. Taip, šiuolaikiniame pasaulyje vis dar galima išsiųsti telegramas, dabar koduojamas pašto faksogramų pavadinimu. RRT duomenimis, 2006 metais daugiausia *Lietuvos pašto* klientų naudojami korespondencijos siuntimo šalies viduje paslauga (53.5%), antroje vietoje pagal populiarumą – korespondencijos siuntimas į užsienį, trečias - siuntinių gabenimas Lietuvoje ir mažiausiai kol kas gabenama tarptautinių siuntinių. Tarptautinių siuntinių siuntimas ateityje turėtų susilaukti daugiau dėmesio dėl augančių internetinės prekybos apimčių, tačiau kol kas šis smagratas Lietuvoje dar neįsisukęs.

Be abejo, pagrindinį pelną bendrovė gauna ne iš pavienių klientų. Be abejo, tai kompanijos garbės reikalas, kad pavieniai klientai būtų aptarnaujami lygiai taip pat kokybiškai, kaip ir tarkim AB Vilniaus bankas ar Omnitel. Tačiau statistiškai šiuo metu daugiau kaip 70 procentų visos pašto korespondencijos ir beveik 40 procentų visų pašto siuntinių siunčia verslo klientai, su kuriais sudarytos sutartys, ir kurie yra pagrindiniai bendrovės pelno generatoriai. Todėl paslaugų vystymas ir adaptavimas būtent verslo klientų poreikiams yra viena iš *Lietuvos pašto* prerogatyvų, kuriai daug dėmesio bus skiriama ir ateityje.

Pačiu bendriausiu požiūriu, per 2006 metus suteikta 271059,6 tūkstančių paslaugų, arba 2,7 procento daugiau kaip 2005 metais. Faktas – *Lietuvos paštas* suteikia vis daugiau paslaugų, vidutiniškai kelių procentų augimas per metus beveik visose paslaugų grupėse. Kita vertus, kelių šimtų procentų pelnai būdingi rinkos naujokėms arba inovacijų monstrams, o ne archaiškoms bendrovėms, kurios skaičiuoja veiklos amžius arba dešimtmečius.

2.6 Universaliosios pašto paslaugos (UPP)

Lietuvos pašto pagrindinė misija yra patikimai ir efektyviai teikti universaliasias ir kitas pašto paslaugas verslo ir individualiems klientams, užtikrinant UPP prieinamumą Lietuvoje bei plečiant netradicines pašto paslaugas vidaus rinkoje.

Faktiškai UPP yra pašto korespondencijos siuntų iki 2 kilogramų, pašto siuntinių iki 10 kilogramų, registruotųjų ir įvertintųjų pašto siuntų surinkimas, paskirstymas, vežimas ir pristatymas ar įteikimas, bei pašto siuntinių iki 20 kilogramų, gautų iš kitų Europos Sąjungos šalių narių, pristatymas ar įteikimas. Jos taip pat apima siunčiamas ir gaunamas vidaus ir tarptautines pašto siuntas. Žodžiu, tai pačios elementariausios tradiciškiausios ir visiems žinomos pašto paslaugos – laišakai, siuntos, siuntiniai. Jų surinkimas paštuose ir pristatymas Lietuvos gyventojams į jų gyvenamąją vietovę arba ES rezidentams. Siuntinių iš ES pristatymas, jeigu jų svoris neviršija 20 kilogramų, tai pat laikomas UPP.

UPP tai bazinės arba privalomosios paslaugos, kurias teikti *Lietuvos paštas* yra įpareigotas valstybės. Nors nuo 2006 *Lietuvos paštas* nebėra valstybės įmonė, o pakeitė savo statusą į akcinę bendrovę, tačiau iki šiol 100 procentų bendrovės akcijų priklauso valstybei. Valstybė valdo, valstybė ir nustatinėja taisykles. Taigi, *Lietuvos paštas* yra įpareigotas teikti UPP, t.y. jis negali jų neteikti motyvuodamas tuo, kad neapsimoka, kad vertėtų jas keisti paklausesnėmis ar pan. Dar daugiau – privalo visiems naudotojams vienodomis sąlygomis užtikrinti UPP nenutrūkstamą teikimą šalies teritorijoje kiekvieną darbo dieną ir ne mažiau kaip penkias dienas per savaitę, išskyrus atvejus, priklausančius nuo nenugalimos jėgos (*force majeure*), taip pat užtikrinti vienkartinį pašto siuntų surinkimą ir vienkartinį pristatymą į pašto paslaugų gavėjo gyvenamąją ar buveinės vietą, išskyrus tam tikras aplinkybes, kurias RRT gali nustatyti kaip išskirtines. Šis medalis turi dvi puses – iš vienos pusės bendrovė įpareigota teikti nustatytas paslaugas griežtai reglamentuotu būdu, o iš kitos pusės – tai *Lietuvos pašto* monopolio apsauga, nes Lietuvos paštas yra vienintelis valstybės įpareigotas UPP teikėjas Lietuvoje. Tačiau svarbiausias akcentas turėtų būti dedamas ant termino „visoje šalies teritorijoje“, nes privatūs, ne valstybiniai, pašto paslaugų teikėjai gali teikti tokias pat pašto paslaugas, tik jie neprivalo jų teikti visoje šalyje. Jie gali, pavyzdžiui, pristatyti siuntinius Vilniuje ir neplėsti savo aptarnaujamų teritorijų, nes jie nėra įpareigoti priimtą siuntinį pristatyti į Kairius ir, aišku, tuo naudojasi. Žuvis ieško kur giliau, o privačios pašto paslaugų įmonės – kur daugiau pelno. *Lietuvos paštas* nerti vien ten, kur daugiau pelno, paprasčiausiai negali, nes bet koku atveju privalės organizuoti siuntinio pristatymą į Kairius. Toks valstybės įpareigojimas.

Tam, kad *Lietuvos paštas* neliktų nuskriaustas per šį savotišką „akmenį po kaklu“, ir kad konkurentai nenugriebtų visos grietinėlės, valstybė numatė porą apsaugos mechanizmų – rezervuotąją sritį ir sąnaudų, viršijusių UPP tarifus, padengimą.

Pirmuoju atveju, kad užsidirbtų iš UPP teikimo ir neliktų prie konkurentų apgraužto kaulo (kadangi didžiuosiuose miestuose teikti paslaugas apsimoka kur kas labiau nei kaimuose), *Lietuvos paštas* turi unikalią galimybę naudotis rezervuotąją sritimi. Tai reiškia, kad valstybė

numatė valstybinio pašto operatoriaus apdraudimą nuo visiškų nuostolių. Rezervuotoji sritis orientuojasi į konkurentų darbo sąlygų pasunkinimą *Lietuvos pašto* sąlygų atžvilgiu. *Lietuvos paštas* UPP privalo teikti visur, tačiau jis už tai gali imti mažesnę, ir tuo pačiu klientams patrauklesnę kainą, nei konkurentai. Šis įstatymo punktas skamba taip: kad būtų užtikrintas nenutrūkstamas UPP teikimas, universaliųjų pašto paslaugų teikėjui rezervuojamos vidaus korespondencijos siuntų, reklaminio pašto, gaunamų tarptautinių korespondencijos siuntų surinkimo, paskirstymo, vežimo, pristatymo bei įteikimo paslaugos, laikantis svorio ir kainų limitų. Nuo šio įstatymo įsigaliojimo dienos taikoma 100 gramų, o nuo 2006 m. sausio 1 d. – 50 gramų rezervuotųjų pašto siuntų svorio riba. Pašto paslaugų teikėjai rezervuotąsias pašto paslaugas nuo 2004 m. gegužės 1 d. privalo teikti taikydami ne mažiau kaip 3 kartus, o nuo 2006 m. sausio 1 d. – ne mažiau kaip 2,5 karto didesnę tarifą, negu yra nustatytas UPP teikėjui pirmosios svorio pakopos pašto korespondencijos tarifas. Tuo remiantis, visi gali teikti minėtąsias paslaugas, kur ir kaip jiems patogiau, bet tarkim jei *Lietuvos paštas* už paprasto laiško iki 50 gramų pristatymą Lietuvoje ima 1,35 Lt, tai konkurentas už tą patį privalo paprašyti 3,38 Lt. Klientui tiesiog paliekama apsisprendimo teisė. Nuo 2004 m. įtraukus šiuos punktus į Pašto įstatymą, susiduriama ir su nemažai šio įstatymo pažeidimų. Pastaraisiais metais RRT nagrinėjo vis daugiau *Lietuvos pašto* pretenzijų dėl nelegalaus pašto platinimo rezervuotoje srityje, ko priežastis yra neaiškiai apibrėžti skirtumai tarp UPP ir pasiuntinių/greitųjų siuntų paslaugų, o pasekmė – nuostoliai bendrovei ir didesnė sumaištis rinkoje.

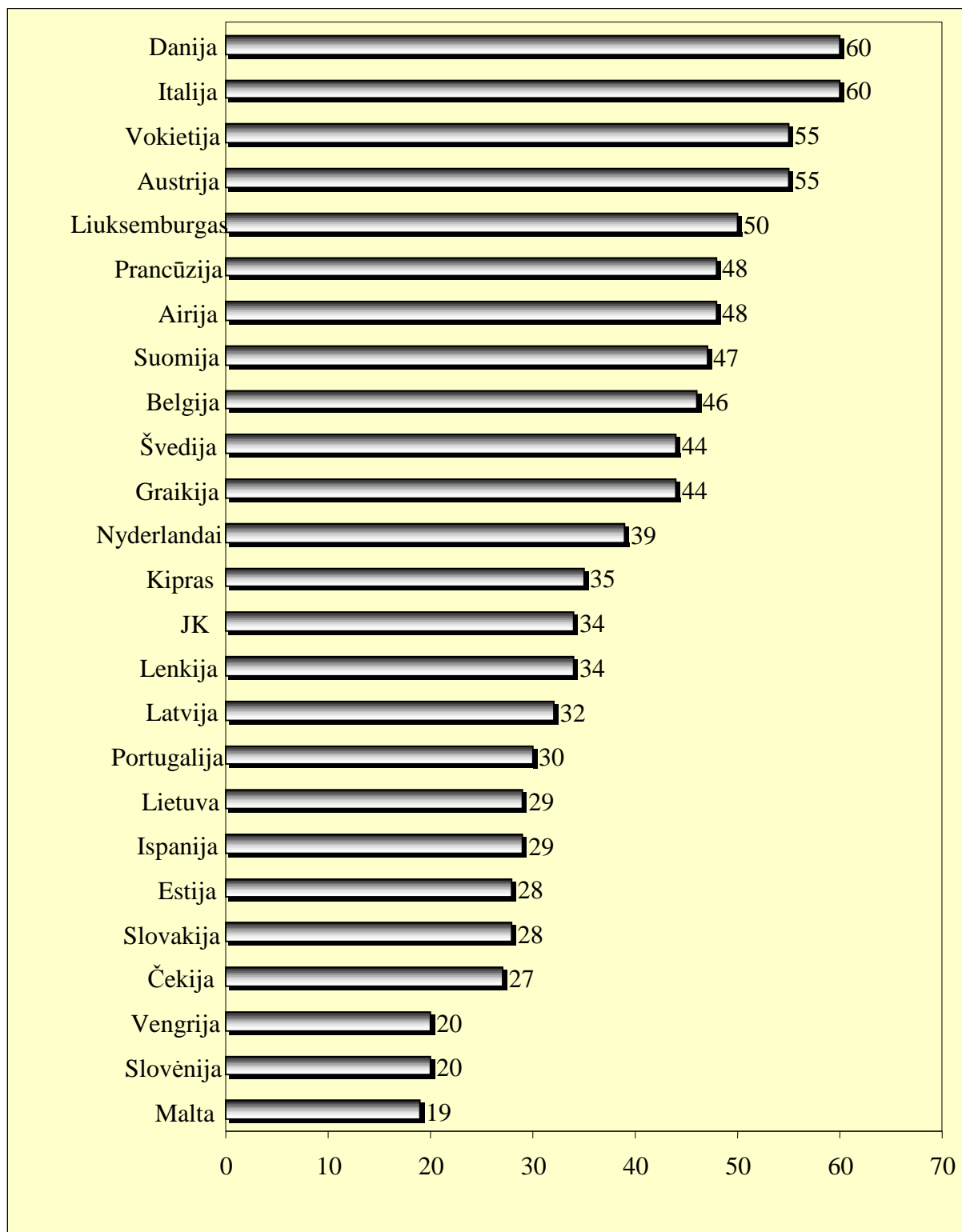
Kitas aspektas – UPP tarifai privalo būti pagrįsti teikiamų UPP sąnaudomis, tačiau prieinami visiems pašto paslaugų naudotojams, skaidrūs ir nediskriminuojantys. Tačiau jeigu vyriausybė UPP teikėjui didžiausius UPP tarifus nustato mažesnius už pašto paslaugų sąnaudas, šių sąnaudų ir tarifų skirtumas padengiamas vyriausybės nustatyta tvarka iš valstybės biudžete numatytų lėšų. Taigi valstybė pati nustato tarifus, ir jos reikalas, ar ji nustatys pakankamai didelius tarifus, kad pasidengtų sąnaudos, ar sumokės už nuostolius iš savo kišenės. Iki 2007 rugsėjo 1, kuomet buvo pakelti paslaugų įkainiai, tarifai buvo per maži, kad bendrovė galėtų sėkmingai siekti pelno, tačiau *Lietuvos paštas* vertėsi be valstybės kompensacijų už nuostolius. Lygiai taip pat bendrovė dirba be valstybės subsidijų nuo 2006, kai tapo akcine bendrove – pelno siekiančia bendrove, o ne laukiančia finansinių injekcijų iš valstybės.

Visgi, peržvelgus tarkim 2006 metų metinius rezultatus, akivaizdu, kad UPP teikimo įpareigojimais skūstis nederėtų – jos sudarė truputį virš 20 procentų visų suteiktų paslaugų, o atnešė net 43 procentus pajamų, nors mūsų UPP tarifai yra vieni mažiausių Europos Sąjungoje (1 lentelė). Tarifai turi būti pagrįsti paslaugų teikimo kaštais bei įperkamos koncepcija. Įperkamos kainos koncepcija atsirado telekomunikacijų paslaugų reguliavimo kontekste.

Netrukus ji buvo pritaikyta pašto paslaugoms reguliuoti. Ji reikalauja, kad bendro ekonominio intereso paslauga būtų siūloma bendra tvarka įperkama kaina, prieinama kiekvienam. Įperkamos kainos principo taikymas leidžia pasiekti ekonominę ir socialinę sanglaudą šalyse narėse.

1 lentelė. Standartinio laiško iki 20 g kainų Euro centais palyginimas ES šalyse, 2006 m.

(Europos Komisijos pašto sektoriaus apžvalga, 2006)



Tarp visų per 2006 metus suteiktų 270 milijonų paslaugų universaliosios paslaugos sudarė kone penktadalį, t.y. 55 milijonus, o kiekvienam iš 3389,9 tūkstančių Lietuvos gyventojų, gyvenusių Lietuvoje 2006 metais, teko po 16 universaliųjų paslaugų. Žodžiu, tai *Lietuvos pašto* „arkliukas“. Šios pareigos patikėtos Lietuvos paštui dėl jo istorinės reikšmės, didžiausio tinklo ir valstybės strateginio objekto statuso. Perspektyvoje Lietuvoje prognozuojamas šių paslaugų apimčių išsilaikymas arba nedidelis augimas, nes vien per 2006 metus jų suteikta 4,4 procento daugiau negu 2005 metais, o per 2007 3,2 procento daugiau nei per 2006. 2006 metais didžiausią universaliųjų paslaugų apimčių dalį – apie 85 procentų – sudarė paprastieji laišakai – t.y. neregistruoti, neįvertinti patys paprasčiausi laišakai, visa kita – siuntiniai, siuntos ir pan. Kadangi augo bendros apimtys, tai drauge su jomis augo ir siunčiamų-pristatomų laiškų apimtys. Tai paneigia nuomonę, kad tradicinių laiškų laukia greitas išnykimas, tarsi mėnulio elektroninio pašto saulės šviesoje.

Savaime suprantama, kad tarp pašto korespondencijos apimčių „tikrų“ laiškų gerokai apmažėjo, tačiau visiškai jie nedingsta, tai yra patikimas ir vis dar pripažįstamas būdas siųsti informacijai. Remiantis apimčių skaičiais, paprasti laišakai kaip paslauga dar nemerdėja. Kol kas UPP apimtys nemažėja, todėl prognozuojama, kad ir ateityje jos išliks vienomis populiariausių ir svarbiausių bendrovės teikiamų paslaugų. Pagerinus jų kokybę, ypač siuntinių iš ES pristatymą, kas siejama su e-prekybos populiarėjimu, ateityje bus galima tikėtis ir dar didesnio pelno.

2.7 Kitos pašto paslaugos

Nors atrodo viską, ką galima susieti su pačia pašto esme, apima universaliosios paslaugos, tačiau atėjus sunkesniai nei 20 kilogramų siuntiniui iš ES, *Lietuvos pašto* suteikiamos paslaugos klasifikuojamos jau kaip „kitos pašto paslaugos“. Savo pobūdžiu jos nėra kitokios tiesiogine žodžio prasme, tiesiog jos jau nebeprivilegijuojamos valstybės. Tačiau jas taip pat privaloma teikti visoje šalies teritorijoje.

Tai siuntų, sunkesnių kaip 2 kilogramai, pašto siuntinių, sunkesnių kaip 10 kilogramų, surinkimas, paskirstymas, vežimas ir pristatymas ar įteikimas; pašto siuntinių, sunkesnių kaip 20 kilogramų, gautų iš kitų Europos Sąjungos šalių narių, pristatymas ar įteikimas, reklaminių pašto siuntų paskirstymas, vežimas ir pristatymas, informacijos pristatymo - IP, informacijos pateikimo ir pristatymo - IPP, teismo šaukimų ar kitų procesinių dokumentų pristatymo paslaugos.

Kitų pašto paslaugų apimtys 2006 metais sudarė 6,6 procento visų apimčių ir atnešė 6,6 procentus visų pajamų. Per 2006 metus kitų pašto paslaugų suteikta 8,9 procento daugiau negu 2005 metais. Vėlgi augimas. Ir panašu, kad apimčių mažėjimo nenusimato arba, remiantis optimistiškesnėmis prognozėmis – nusimato apimčių padidėjimas. Bent jau stabilios apimtys tai tikrai. Ir peržvelgus 2007 metų neoficialius rezultatus akivaizdus smukimas tik IP apimtyse, visų kitų paslaugų apimtys buvo didesnės nei pernai. Vadinasi, IP paslauga neprigijo ir ateityje bus svarstoma galimybė jos atsisakyti.

Dar daugiau – ieškoma naujų kelių į pelną. Naujas kelias savaiame siejasi su inovacijomis. Popieriumi pagrįstame pašte ir inovacijos „popierinės“, t.y. šokoladų-atvirlaiškių bendrovė kol kas neišradinėja. 2006 metų vasarį bendrovė pradėjo teikti naują – reklaminių pašto siuntų paskirstymo, vežimo ir pristatymo – paslaugą. Per 2006 metus išsiųsta 939,4 tūkst. reklaminių pašto siuntų ir tai sudarė 4,7 procento kitų pašto paslaugų. Dar keista, kad tik tiek. Nes reklaminio pašto apimtys auga neįtikėtinais sparčiais, kaip ir visa reklaminių paslaugų rinka. Sugebėdama prisiderinti prie augančių reklamos rinkos poreikių ir apimčių, bendrovė gali sėkmingai didinti savo pelną. Tam galimybes suteikia didžiulis *Lietuvos pašto* tinklas ir pristatymų periodiškumas.

Agresyvus reklamos veržimasis į visas gyvenimo sritis per įvairius komunikacijos kanalus, įskaitant paštą, priveda ir iki kraštutinumų. Pvz. Estijoje platinami specialūs lipdukai, kuriuos gyventojai gali užsiklijuoti ant pašto dėžučių, kurie nurodo, kad reklaminis paštas toje dėžutėje yra nepageidaujamas. Lietuvoje kol kas tokios praktikos nėra, todėl dėžutės lūžta nuo spalvotų skrajučių, kelių spaudos lankų laikraščių ar itin aukštos kokybės popieriaus lankstinukų. Nors kita vertus, kol kas Lietuvos gyventojams tai priimtina, nes iš 83 procentų 2006 metais RRT atliktos apklausos dalyvių, gaunančių reklaminius pranešimus, net 45 procentai nurodė esą tuo patenkinti, o 29 procentams tai netrukdė.

Lietuvos paštas yra neadresuotosios reklamos pristatymo lyderis, nes kaip jau minėjau, turi labai gerai išvystytą infrastruktūrą. Per 2006 metus į kiekvieną tvarkingą gaunamų laiškų dėžutę pristatyta vidutiniškai 98 neadresuotosios reklamos vienetų arba 7,7 procento daugiau negu 2005 metais, o per 2007 prognozes gerokai viršijo realūs rezultatai. Buvo prognozuojamas tokių siuntų apimčių išaugimas nuo 800 tūkst. 2006 iki 1 300,000 - 2007, o faktiškai šis skaičius sudarė 1 700,000 siuntų. Tai yra daugiau nei 100 procentų augimas. Ateityje tokius tempus išlaikyti gali būti sudėtingiau, tačiau vystantis reklamos rinkai, galima tikėtis ir tolimesnio šių apimčių palaikymo.

Be to, nuo 2006 metų pradėta teikti tarptautinių reklaminių pašto siuntų (IDM) siuntimo paslauga, skirta verslo klientams. Lietuvos gamintojai jau gali siųsti reklamą apie savo prekes į

22 Europos šalis. Kadangi IDM paslauga pradėta teikti tik nuo antrojo pusmečio, ji per 2006 nespėjo išpopuliarėti. Bet ateityje laukiama reklaminių pašto siuntų, siunčiamų į užsienį pagausėjimo.

IPP ir IP paslaugos 2006 metais buvo populiariausios tarp kitų pašto paslaugų. IPP kiekis, palyginti su 2005 metais, padidėjo 2 procentais, o IP – 5,7 procento. 2006 metais verslo klientų, nuolat besinaudojančių Lietuvos pašto IP paslauga, padaugėjo 10,8 procento, lyginant su 2005 metų duomenimis. Tačiau šios apimtys per 2007 metus sumažėjo, todėl ateityje būtų prasminga arba jas tobulinti, arba atsisakyti jų teikimo ir patenkinti jų poreikį alternatyviomis paslaugomis. Atsižvelgiant į bendras tendencijas, kitų pašto paslaugų apimtys taip pat auga. Per 2006 metus, palyginti su 2005 metais, 0,8 procento padaugėjo verslo klientų, kurie naudojami Lietuvos pašto teikiamomis universaliosiomis ir kitomis pašto paslaugomis, ir pajamų iš jų gauta 4,4 procento daugiau negu 2005 metais. Šiomis paslaugomis reguliariai naudojami 25,3 procento veikiančių verslo klientų, 2005 metais – 25,5 procento. Vadinas, daugiau nei ketvirtadalis verslo klientų nešė bendrovei pastovų pelną. Šis skaičius lieka pastovus jau keletą metų, todėl tikėtina, kad drastiškai nemažės ir ateityje, ypač remiantis reklaminio pašto populiarėjimo tendencijomis.

2.8 Pasiuntinių paslaugos ir jų vystymo gairės

Pasiuntinių paslaugos – tai pašto korespondencijos, pašto siuntinių surinkimas, paskirstymas, vežimas ir pasirašytinas įteikimas gavėjams asmeniškai per pasiuntinį.

Tai aršiausios kovos už būvį arena, nes pasiuntinių paslaugas teikia daugiausia konkurentų. Šiuo metu leidimus teikti pasiuntinių paslaugas turi 80 įmonių be Lietuvos pašto – pradedant tokiais milžiniais kaip DHL ir baigiant nedidelėmis individualiomis įmonėmis, tokiomis kaip “Jūros paštas”. Visi konkurentai iš esmės dirba didžiuosiuose šalies miestuose. Atsiradus pelningiems užsakovams iš mažesnių miestelių, konkurentai yra priversti prašyti *Lietuvos pašto* tarpininkavimo, nes šis valdo didžiausią ir efektyviausią pašto tinklą. Taigi, jau kelinti metai pastebima tendencija, kad daugėja pasiuntinių paslaugų teikėjų kurie naudojami bendrovės teikiamomis pasiuntinių paslaugomis pristatydami siuntas kaimo vietovėse. Finansiškai yra naudingiau sumokėti *Lietuvos paštui* už siuntinio pristatymą tiesiai į Kairius, nei ten gabenti pašta patiems. Dar ne į tuos Kairius nuvažiuos, juk jų Lietuvoj koks geras tuzinas.

Visgi, kad ir pristatinėdamas konkurentų siuntas, *Lietuvos paštas* šioje kategorijoje uždirba ne tiek jau ir daug – liūto dalį pasiima konkurentai. Iš pasiuntinių paslaugų uždirbama tik 0.4 procentai visų pajamų. Žemiau pateikiamos lentelės duomenys liudija, kad nors pasiuntinių

paštas apima beveik 5 procentus visų *Lietuvos pašto* teikiamų paslaugų, tačiau reikšmingo pelno iš jo bendrovė negauna.

2 lentelė. AB Lietuvos pašto paslaugų rinkos dalys pagal už šias paslaugas gautas pajamas (AB Lietuvos pašto 2006 m. metinė ataskaita)

Paslaugos pavadinimas	Rinkos dalis pagal <u>pajamas</u> , proc.
	2006 m.
Pašto paslaugos	98,4
Pasiuntinių paslaugos	7,9
Pašto ir pasiuntinių paslaugos	48,9

Pašto paslaugas *Lietuvos paštas* valdo beveik visas, o pasiuntinių paslaugų kontrolę bendrovė buvo priversta išleisti iš rankų. *Lietuvos pašto* teikiamų pasiuntinių paslaugų rinkos dalis per 2006 metus pagal pajamas sumažėjo 1,2 procentinio punkto. Tam turėjo įtakos aštuonių naujų šios paslaugos teikėjų atsiradimas rinkoje.

Tai vienas iš nedaugelio *Lietuvos pašto* teikiamų paslaugų apimčių sumažėjimų, tačiau tikrai skaudus, nes tai itin pelninga pašto verslo šaka. Kadangi tendencija yra tokia, kad konkurentų vis daugėja, labai didelio pagerėjimo šioje srityje negalima tikėtis. Galima tik bandyti išlaikyti turimas pozicijas ir siekti, kad kuo daugiau konkurentų naudotųsi *Lietuvos pašto* tarpininkavimo paslaugomis.

Tačiau gerokai užtelėjo kitos pasiuntinių pašto paslaugos apimtys – vidaus greitosios siuntos, t.y. siuntos siunčiamos per pasiuntinį šalies viduje. Per 2006 metus vidaus greitojo pašto siuntų buvo išsiųsta 18,2 procento daugiau negu 2005 metais. Tai yra bene vienas didžiausių apimčių padidėjimų, nes žmonės vis noriau rinkosi greitesnes ir neką brangesnes paslaugas. Be to, šios paslaugos yra kontroliuojamos – po ilgų paruošiamųjų darbų *Lietuvos paštas* įdiegė pažangią elektroninę vidaus greitojo pašto siuntų paieškos sistemą ("Track&Trace") ir suteikė klientams galimybę patiems stebėti savo siunčiamų siuntų kelią Lietuvoje. Dabar įmanoma pažiūrėti, kur tam tikru metu yra kliento registruotoji siunta – Vilniaus pašto pervežimo centre, apskrities centriniame pašte ar jau pristatymo pašte. Tai yra nemenkas konkurencinis pranašumas, nes tokias sistemas įdiegti gali sau leisti tik didelius kiekius pašto apdorojančios bendrovės. Remdamasi juo ir nedidindama esamų tarifų, kurie šiuo metu yra tarpiniai tarp didžiausių ir mažiausių Lietuvoje, bendrovė galės bandyti ir ateityje išlaikyti šios paslaugos apimtį, nors kaip minėjau, konkurencija šioje srityje yra didžiausia, ir ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Europoje.

2.9 Finansinės paslaugos: Lietuvos paštas kaip piniginis tarpininkas

Finansinės paslaugos yra gerokai nutolusios nuo to, kaip įprasta apibrėžti pašto paslaugų sąvoką. Tai pensijų, pašalpų ir kitų išmokų pristatymas (išmokėjimas), įmokų, mokesčių, išpirkų priėmimas, išmokų išmokėjimas, pašto perlaidos bei kitos piniginio tarpininkavimo paslaugos. Kito piniginio tarpininkavimo (finansinės) paslaugos 2006 metais sudarė 11,3 procento visų suteiktų paslaugų, o atnešė net 20 procentų pajamų.

Pensijų, pašalpų ir kitų išmokų pristatymo (išmokėjimo) apimtys priklauso tik nuo Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritoriniai skyrių pateikto pensijų, pašalpų bei kitų išmokų, skirtų pristatyti ir išmokėti, kiekio. 2006 palyginti su 2005 metais jis 4,8 procento mažesnis. Skamba neįtikėtina, tačiau *Lietuvos paštas* pristato ir išmoka pensijas apie 66 procentus šalies pensininkų – žodžiu daugiau nei pusei, bet pagal pristatytas ir išmokėtas sumas turi tik apie 45 procentus šios rinkos. Šios paslaugos rinkos dalis pagal apimtį 2006 metais sumažėjo, nes pristatymui buvo pateikta 4,8 procento pensijų mažiau nei 2005 metais.

Įmokų, išpirkų, mokesčių priėmimo ir išmokų išmokėjimo paslaugos rinka pagal apimtį sumažėjo - jų per 2006 metais buvo priimta 20,1 procento mažiau nei per 2005 metus.

Bendrovė, vadovaudamasi Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 3 straipsnio 5 dalimi ir siekdama suvienodinti mokėjimo sąlygas visiems paslaugų teikėjams, už kurių paslaugas galima mokėti paštuose, nuo 2006 m. sausio 1 d. visiems klientams, kurie naudojami šia paslauga, pradėjo taikyti vienodus įmokų priėmimo tarifus. Tai pasirodė labai nepopuliarus sprendimas, už kurį *Lietuvos paštas* susilaukė daug kritikos iš klientų, partnerių ir žiniasklaidos. Šie tarifai netenkino įmonių, teikiančių komunalines paslaugas, už kurias mokamos sumos yra nedidelės, todėl dalis jų su bendrove keletą mėnesių nepasirašė sutarčių, vedė derybas. Dėl pasikeitusių įmokų priėmimo tarifų derybos su paslaugų teikėjais užtruko ir dalis mokesčių mokėtojų pasirinko kitas įmokų ir mokesčių priėmimo įmones ar būdus, ir tik dabar jie palaipsniui sugrįžta. 2006 metų pabaigoje bendrovė turėjo 2010 sutarčių su įmonėmis dėl įmokų ir mokesčių priėmimo ir planuoja turėti rinkos dalį susigrąžinti.

Pagal suteiktų įmokų ir mokesčių paslaugos apimtį bendrovė užėmė 53 procentus šios paslaugos rinkos ir prognozuojama, kad per 2007 metus įmokų, mokesčių paštuose bus priimta 9,3 procento daugiau ir bendrovė užims 63 procentus šios paslaugos rinkos. Taigi, prognozės optimistiškos.

Pašto perlaidų apimtys 2006 metais 2,6 procento mažesnės nei 2005 metais. Europinės tendencijos liudija, kad emigrantai randa ir patogesnių bei pigesnių būdų perduoti finansinę paramą artimiesiems. Gaunamųjų tarptautinių perlaidų skaičius sparčiai mažėja, nes Lietuvai

įstojus į Europos Sąjungą, lietuviai, esantys užsienyje, gali naudotis elektroninės bankininkystės paslaugomis.

Siunčiamųjų pašto perlaidų apimtys, palyginti su 2005 metais didėjo: vidaus – 2,3 procento, o tarptautinių – 1,9 procento. Šiuos skaičius pagrįsti sunkiau, bet jie koreliuoja su oficialiai deklaruojamu augančiu pragyvenimo lygiu Lietuvoje. Gaunamųjų vidaus pašto perlaidų apimtys taip pat šiek tiek padidėjo, bet gaunamųjų tarptautinių – sumažėjo 20,1 procento. Apie 80 procentų visų gaunamųjų tarptautinių pašto perlaidų apimčių sudarė „Western Union“ perlaidos. Kompanija vadovaujasi šūkiomis „Tiesiu pagalbos ranką“ arba „Visas pasaulis šypsosi“. Lietuvos paštas yra vienas iš kelių „Western Union“ atstovų Lietuvoje ir šią tarptautinę greitojo pinigų pervedimo paslaugą teikia 174 paštai, konkuruodami su įvairias pinigų pervedimo paslaugas siūlančiais bankais. Per 2006 metus išaugo paštų, kuriuose klientams pagal įvairių bankų mokėjimo korteles išmokami gryniesi pinigai, skaičius ir metų pabaigoje ši paslauga buvo teikiama 310 paštų (2005 metais – 288 paštuose). Šis lankstumas, kai imamasi teikti vis įvairesnio profilio paslaugas, yra būtinas bendrovei. Pavyzdžiui, 2007 metais paštuose pradėta teikti nauja paslauga – vartojimo kreditų išdavimo tarpininkavimo paslauga ir metų pabaigoje vartojimo kreditai buvo išduodami 102 paštuose.

Nors įmokų, mokesčių, išpirkų priėmimo ir išmokų išmokėjimo apimtys per 2006 metus sumažėjo, tačiau Lietuvos paštas išliko šių paslaugų rinkos lyderis. Kadangi finansinių paslaugų reikšmė, remiantis Europinėmis tendencijomis, ateityje turėtų gerokai išaugti ir Lietuvoje, ši reitingą bendrovei išlaikyti labai svarbu.

2.10 Kitos paslaugos ir jų perspektyvos

Lietuvos paštas teikia ir įvairias kitas paslaugas, kurios jau taip pat suvokiamos kaip dalis pašto bendrąja prasme. Visiems įprasta, kad pašte galima užsiprenumeruoti periodikos, nusipirkti, tarkim, sieninį kalendorių, atsiimti telefonų knygą ar pan. Prie kitų paslaugų ir priskiriama periodinių leidinių prenumerata, neadresuotoji reklama, konsignacinės siuntos (siunčiamos prekės, kurios sugrupuojamos dideliais kiekiais ant specialių padėklų ir siunčiamos iš/į Lietuvą, na pvz. „Hobby Hall“ į Lietuvą atsigabena prekių dideliais kiekiais), "Prekės paštu", mažmeninė ir komisinė prekyba, katalogų ir telefonų knygų išdavimo ar pristatymo, pašto faksogramų siuntimo/gavimo bei kitos paslaugos. Beje, neseniai buvo pasirašyta sutartis su Estijos kompanija „Elion“ dėl telegrafo informacijos pristatymo, o tai reiškia, kad vėl yra galimybė siųsti telegramas (tačiau tik tarp Baltijos valstybių).

Žodžiu, kitos paslaugos yra tikrai įvairiapusės ir kitokios nei daugelio tradiciškai įsivaizduojamos pašto paslaugos. Tačiau kitų paslaugų apimtys 2006 m. sudarė net 61,3 procento visų paslaugų apimčių. Iš esmės *Lietuvos paštas* daugiausia suteikia paslaugų, kurios iš pirmo žvilgsnio neturi nieko bendro su pagrindine jo veikla – pašto siuntų surinkimu ir pristatymu gavėjams. Tačiau nors šių paslaugų suteikiama labai daug, tačiau tai mažo finansinio pelningumo paslaugos, iš jų Lietuvos paštas 2006 uždirbo tik truputį daugiau nei 20 procentų pajamų.

2006 metais periodinių leidinių prenumeratos priėmimo ir pristatymo apimtys buvo 1,8 procento didesnės negu 2005 metais. Pagal su Lietuvos periodinės spaudos leidėjais pasirašytas 192 sutartis paštuose galima buvo užsiprenumeruoti 123 pavadinimų laikraščius ir 263 pavadinimų žurnalus. Ir čia vien lietuviški laikraščiai ir žurnalai. Nors 2006 metais tokių sutarčių pasirašyta 5 procentais mažiau, tačiau 16 pavadinimų laikraščių ir 21 pavadinimo žurnalų platinta daugiau negu 2005 metais. Taip pat buvo pasirašytos 6 sutartys dėl užsienio šalių periodinės spaudos platinimo ir platinta 96 pavadinimų užsienio laikraščiai ir 238 pavadinimų užsienio žurnalai, tokie kaip “National Geographic” ar “Science”.

Beveik pusę kitų paslaugų 2006 metais sudarė neadresuoti reklama. Tai reklaminiai bukletai ir skrajutės, ant kurių nerašomas jos adresatas, jos tiesiog išnešiojamos po tvarkingas pašto dėžutes užsakovų pasirinktuose rajonuose. Šios paslaugos apimtys 2006 metais buvo 7,4 procento didesnės nei 2005 metais, ir iš esmės neadresuotosios reklamos pristatymo paklausa 2006 metais augo, bet jau nebe ne taip sparčiai, kaip ankstesniais metais. Imtasi tokią reklamą platinti tikslingiau. Pastebėta, kad užsakovai siekia išplatinti mažiau neadresuotosios reklamos, todėl kruopščiau nustato tikslinį neadresuotosios reklamos gavėją, koncentruoja pristatymą tik aplink savo produkcijos ar paslaugų pardavimo centrus, o kartais net patiki neadresuotosios reklamos platinimą ją gaminančioms įmonėms. Šioje srityje *Lietuvos paštas* taip pat susiduria su vis didesnėmis konkurencinėmis kliūtėmis, tačiau tokiu paskleisti reklaminius bukletus tokiu mastu kaip *Lietuvos paštas konkurentams* yra techniškai sudėtinga.

Nieko keisto, kad siuntų "Prekės paštu" apimtys buvo net 50 procentų didesnės nei 2005 metais. Šios paslaugos apimtys padidėjo, nes vienas didžiausių bendrovės klientų pradėjo siųsti savo prekes ne pašto siuntiniais, o siuntomis "Prekės paštu" bei dėl populiarėjančios prekybos paštu. Šitas augimas iš tikrųjų atspindi pasaulines tendencijas, kurios rodo, kad prekybos paštu apimtys auga gan reikšmingais tempais, po keletą procentų per metus. 2004-2008 metams pašto siuntų su prekėmis viduje apimčių augimo prognozė Europoje buvo apie 50%, tačiau šių skaičių realumą bus galima patikrinti tik po 2008 metų ataskaitų. Spėjama, kad šis skaičius bus šiek tiek mažesnis, tačiau vis tiek jis išliks vienas sparčiausiai augančių pašto rinkoje (Pasaulinės pašto sąjungos duomenys, 2004).

Katalogų ir telefonų knygų išdavimo paštuose apimtys 15,7 procento mažesnės nei 2005 metais. Pristatytų katalogų skaičius, palyginti su 2005 metais, išaugo daugiau nei 30 kartų, o išduodamų telefonų knygų žymiai sumažėjo, nes sumažėjo telefonų knygų tiražas. Nors TEO LT duomenimis linijų skaičius šimtui gyventojų jau keletą pastarųjų metų išlieka toks pat – 23 (TEO LT metinė ataskaita, 2006).

Faksogramų paslauga paštuose naudojasi daugiausia fiziniai asmenys. Šios paslaugos apimtys buvo 6,6 procento mažesnės nei planuota ir 1,7 procento mažesnės nei 2005 metais, nes dėl interneto plėtros mažėja jos poreikis.

Kadangi kitos paslaugos sudaro maždaug 60 procentų visų paslaugų, o neadresuotoji reklama – 50 procentų kitų paslaugų, tai vadinasi net trečdalis visų suteikiamų paslaugų yra neadresuotosios reklamos pristatymas. Štai ką iš esmės veikia Lietuvos paštas. Nors neadresuotosios reklamos pristatymo apimtys svyruoja, tačiau vis dėlto išlieka labai didelės. Galima numanyti, kad jei bendrovė pajėgs užtikrinti šių paslaugų kokybę samdydama ir išlaikydama atsakingus darbuotojus, jau vien dėl reklaminio pašto pristatymo *Lietuvos paštui* veiklos nepritrūks ir ateityje.

Taigi, visos *Lietuvos pašto* paslaugos klasifikuojamos į penkias grupes, kiekviena grupė turi savų „lyderių“ ir „stabdžių“, problemų ir sprendimo būdų. Klientai 2006 metais RRT atliktos apklausos duomenimis didžiausiomis problemomis nurodo didelę siuntimo kainą, nepakankamą informacijos apie paslaugas teikimą, galimybės pasirinkti pašto paslaugų teikėją, paslaugų lėtumą, blogą aptarnavimą ir kt. Kadangi tarifai buvo visai neseniai pakelti, jų mažinti bendrovė neplanuoja. Tačiau koncentruodama dėmesį į kitas problemas ir mesdama pajėgas į aptarnavimo gerinimą, efektyviau skleisdama informaciją apie teikiamas senas ir naujas paslaugas, spartindama paslaugų teikimą, tobulindama tokias paslaugas kaip „prekės paštu“ bei siuntinių pristatymas, bendrovė gali išlaikyti savo pozicijas daugelio paslaugų rinkose dar tikrai ne vienerius metus. Viso to reikia siekti ir dėl dar vienos priežasties, kuri tampa vienu svarbiausių variklių *Lietuvos pašto* veiklos tobulinimui – dėl artėjančios pašto rinkos liberalizacijos.

3. PAŠTO RINKOS LIBERALIZACIJA – IMPULSAS TOBULINTI VEIKLĄ

Pašto monopoliai istoriškai susiklostė daugelyje pasaulio valstybių, kadangi pastarosios per savo valstybės įmones gali valdyti ir pašto sektorių. Privačios pašto bendrovės tokią kontrolę iš valstybės dalinai atima, tačiau paskatina konkurenciją ir gina vartotojų poreikius, kurie yra modernios valstybės prioritetų piramidės viršuje. Tokio lygio reformoms, kaip monopolijų panaikinimas, buvo reikalinga grandiozinė priemonė, kurią jau nuo maždaug 1990 metų ir

planavo Europos Komisija, sekdamas kaip klostosi panašūs debatai kituose sektoriuose, pavyzdžiui, telekomo.

Ši priemonė buvo pavadinta pašto rinkos liberalizacija arba pilnu rinkos atvėrimu – PRA [full market opening].

Liberalizavus pašto paslaugų rinką, nebeliks monopolinę teisę pristatyti mažiau nei 50 g sveriančias siuntas turinčių įmonių, kurių tarpe iki šiol yra *Lietuvos paštas*. Dar 1991 m. Europos Komisija paskelbė Žaliają knygą su pagrindiniais pašto rinkos liberalizacijos apmatais, o 1997 m. ir 2002 m. Europos Parlamentas ir Taryba sutarė žengti pirmuosius žingsnius PRA link. Iš esmės Europos pašto paslaugų sektorius buvo atvertas konkurencijai prieš dešimtmetį, tačiau tik daugiau kaip 350 gramų sveriančių siuntų segmente. 2003 metais buvo žengtas kitas žingsnis - privatiems operatoriams buvo leista siūlyti savo paslaugas taip pat ir daugiau kaip 100 gramų sveriančių siuntų pristatymo segmente. Konkurencija dar padidėjo. Nuo 2006 metų buvo liberalizuota daugiau kaip 50 gramų sveriančių siuntų pristatymo rinką, o 2007 metai nubalsavus už 3-iąją pašto paslaugų Direktyvą, galutinai Europinę pašto paslaugų rinką planuojama liberalizuoti iki 2013 m. Europos Parlamentas 2008 m. sausio 31 d. pritarė Europos Tarybos pateiktam kompromisiniam siūlymui liberalizuoti pašto sektorių dviem etapais – nuo 2011 m. sausio 1 d. ir nuo 2013 m. sausio 1 d.

Kyla natūralus klausimas – kokių tikslų tai daroma? Ar laiškų siuntimas atpigs, o jie greičiau pasieks adresatą? Anot euro-parlamentaro Marko Ferberio [Mark Ferber], dėl kurio parengto pranešimo dėl pašto paslaugų Direktyvos ir balsavo Europos Parlamentas, Direktyva leis pagaliau sukurti vidaus rinką pašto paslaugų srityje. Didėjanti konkurencija vartotojams leis pagal poreikius rinktis skirtingus produktus ir tarifus, kas yra natūralus reiškinys rinkos ekonomikoje. Kaip jau buvo minėta, ES siuntų rinką jau liberalizuota nuo 2006 metų, tą pačią, kuriais Lietuvos paštas pakeitė savo statusą, todėl tuo metu apie pašto rinkos liberalizaciją kalbėti buvo netinkamas laikas. Pačioje Europoje tas atvėrimas – suteikimas pajėgioms tai daryti kompanijoms galimybę teikti pašto paslaugas – turėjo išpūdingas pasekmes: kone pernakt atsirado nauja rinką, siūlantį geresnius ir daugiau produktų. Jei siunčiamas laiškas nėra skubus, o per keletą dienų jis bet kokių atveju pasieks adresatą, klientas turi galimybę rinktis daug pigesnę paslaugą. Jei laiškas skubus, žmogus nori būti tikras, jog jis bus pristatytas jau kitą dieną, taigi jis renkasi tokias paslaugas geriausiai teikiančią kompaniją. Pasak Marko Ferberio, standartiniai, visiems tinkantys sprendimai kaip ir kituose pramonės sektoriuose jau tapo atgyvena. Todėl reikia ieškoti galimybių sudaryti sąlygas susikurti geresnei ir įvairesnei rinkai, ko ir yra siekiama pašto rinkos liberalizacija.

Nors susikūrus ES, žlugo daugelis valstybinių monopolijų, tačiau pašto rinka atsilaikė pakankamai ilgai. Visos pašto paslaugos išaugo iš valstybinių monopolijų, tačiau atsižvelgiant į laikmečio poreikius buvo akivaizdu, kad situacija negali išlikti nepakitusi. Ir nors pokyčiai pašto sektoriuje vyko lėtai, tačiau daugelyje Europos valstybių pagrindiniai žingsniai jau žengti ir vartotojai jau gali naudotis atviros rinkos privalumais. Iškilus pavojui, kad pašto paslaugos bus teikiamos tik ten, kur jas teikti apsimoka, o nuošalesnės vietovės liks užribyje, buvo numatytas atskiras veiksmų planas ir, pasak Marko Ferberio, padėtis dėl visuotinio paslaugos užtikrinimo visuose Europos kampeliuose nėra tokia dramatiška, kaip galėtų atrodyti. Valstybės narės gali numatyti vieną bendrovę, užtikrinsiančią paslaugas atokiose vietovėse. Sėkmingas to pavyzdys – Jungtinė Karalystė, kuri jau liberalizavo savo rinkas. Jų patirtis rodo, kad niekas neliko be pašto paslaugų ir gyventojai vis dar gali siųsti laiškus į atokiausius Škotijos kampelius, ir būti užtikrinti, kad jie pasieks adresatą (Ferberis, 2007). Stiprios pašto bendrovės, buvusios valstybės monopoliais, net po liberalizacijos gali išlaikyti savo pozicijas rinkoje, pvz. 14 po liberalizacijos (nuo 1990), Švedijos paštas vis dar laiko savo rankose 91 procentą laiškų rinkos ir aptarnauja apie 60 procentų visų Švedijos namų ūkių ir kompanijų.

PricewaterhouseCoopers (toliau – PWC) 2006 m. atlikto tyrimo duomenimis, pagrindiniai veiksniai, kurie įgalina ambicingą rinkos atvėrimo konkurencijai politiką yra pastovus spaudimas, jaučiamas pašto sektoriuje dėl besivystančios komunikacijų rinkos ir elektroninių pakaitalų. Jie skatina judėti link į rinką orientuotų sprendimų, kurie Europos pašto sektoriui suteiktų efektyvias priemones, leidžiančias prisiderinti prie savo vidaus dinamikos, ir jį veikiančių platesnių išorinių jėgų.

3.1. Liberalizacijos įtaka nacionaliniams pašto operatoriams

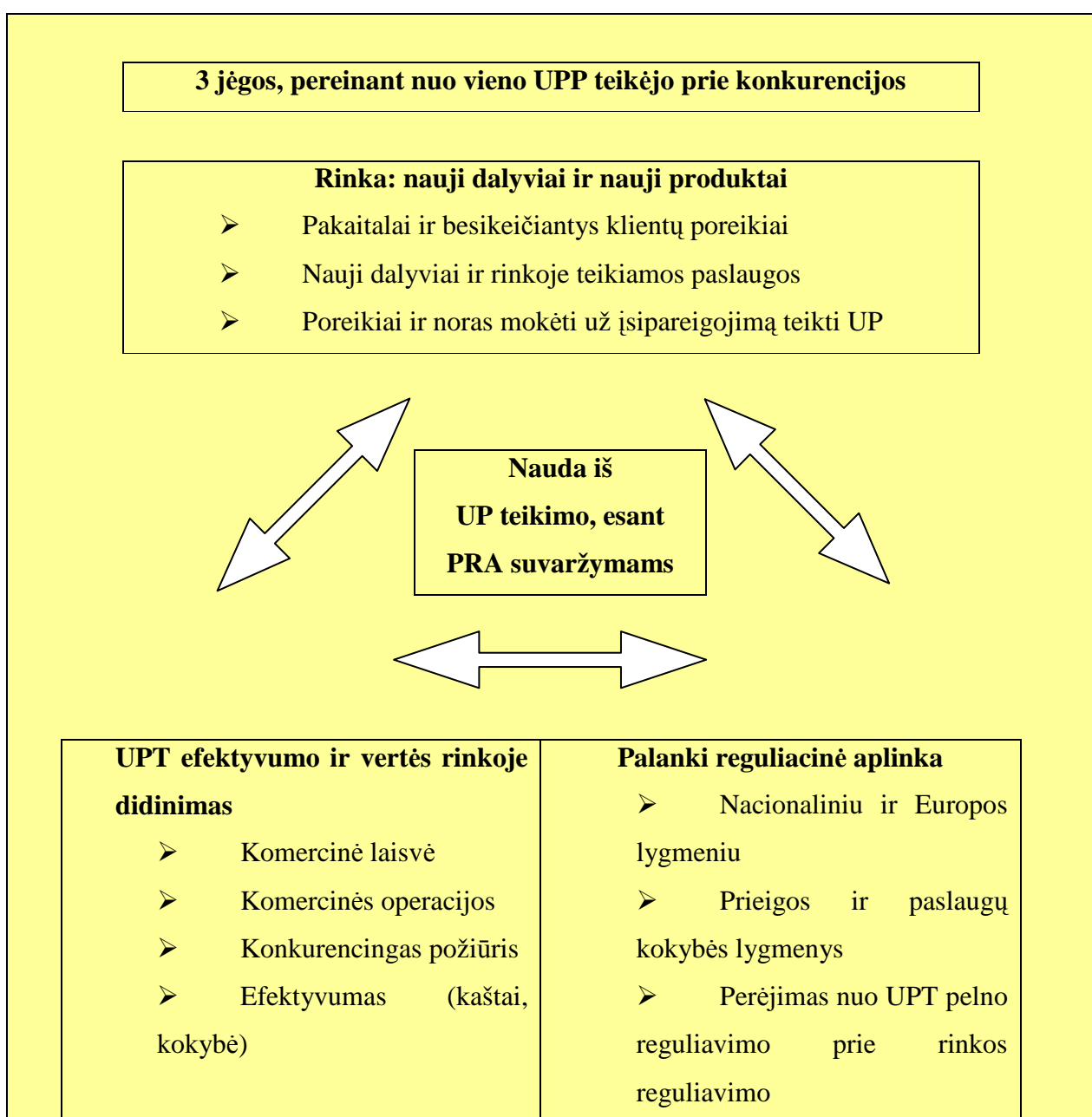
Žemiau esančioje schemoje parodytos pagrindinės UP ir PRA veikiančios jėgos. Viršuje išvardintos pagrindinės jėgos, kurių išsiveržimą sukels PRA, ir kurios pasireikš tuomet, kai jau rinkos jėgos, o ne reguliatoriai (pvz. RRT Lietuvoje), diktuos produktų pasiūlą, kainą ir kokybę. Tokių rinkos jėgų šerdis yra vartotojų/klientų poreikiai, kuriuos gali patenkinti tiek tradicinės pašto paslaugos, tiek pakaitalai.

Antroji labai svarbi sritis yra dabartinis nacionalinis pašto operatorius, kuris visose šalyse narėse yra universaliųjų pašto paslaugų teikėjas, Lietuvos atveju – *Lietuvos paštas*. Tai, kas nutiks šiems operatoriams po PRA, neturėtų būti tik abstraktūs paskaičiavimai, nes jie turi istorijos duotus įgaliojimus ir ilgą laiką sėkmingai tarnavo visuomenei. Akivaizdžiai svarbu yra užtikrinti, kad

istoriniai operatoriai turėtų galimybę ir motyvaciją išgyventi ir klestėti naujos rinkos sąlygomis. Lietuvos pašto atveju tai, kaip jau buvo aptarta prie UPP teikimo kaštų kompensavimo mechanizmų, lems valstybės sprendimas.

Trečias svarbus veikėjų ir balansuojančių jėgų rinkinys yra reguliatoriai (nacionaliniai ir ES lygmeniu). Jų politika padės nustatyti poveikį sąveikos tarp naujų rinkos dalyvių, universaliųjų paslaugų teikėjų ir klientų bei susistemins paskatinimus ir būdus, kuriuos naudodami šios rinkos dalyviai sąveikauja, ir jų mokamų ir gaunamų grynujų pinigų srautus.

3 lentelė. Veiksniai, įtakojančios istorinį pašto operatorių naikinant monopolines sąlygas. (PWC 2006 tyrimas)



3.2. Pašto rinkos liberalizacija Lietuvoje

Akivaizdu, kad liberalizacija gali įtakoti ir įtakos *Lietuvos pašto* perspektyvas tiek iki 2013 metų dėl pasirengimo jai, tiek po – dėl konkurencijos. Ar ji galėtų padėti *Lietuvos paštui* siekti savo strateginių tikslų, ar išvis ji gali būti bendrovei naudinga ir kuo?

Taigi, tuo metu kai Europoje vis dažniau buvo aptarinėjami įvairūs jau nebeišvengiamos pašto rinkos liberalizacijos aspektai, Lietuvoje šios tendencijos nebuvo. Logiška, nes tuo metu, kai dalyje Europos 2006 metų pirmosiomis dienomis buvo liberalizuota daugiau kaip 50 gramų sveriančių siuntų pristatymo rinka, *Lietuvos paštas* kaip tik keitė savo juridinį statusą ir rinkos liberalizavimui laikas buvo visiškai netinkamas. Tačiau šis statuso pasikeitimas sukėlė kitokio pobūdžio kalbų audrą – ne apie tai, kada Lietuvoje bus liberalizuota pašto rinka, o kada *Lietuvos paštas* bus privatizuotas. Liberalizacija daugeliui apskritai naujas terminas, o štai privatizacija – visiems puikiai atpažįstamas etapas, kaip taisyklė sekantis po valstybės įmonių statuso pakeitimo į akcines bendroves. Tačiau *Lietuvos pašto* privatizacija kol kas išlieka perspektyva, o ne realybe, nors pasikeitęs juridinis bendrovės statusas ir skatina tokias diskusijas.

Susisiekimo ministerijos atstovai šių metų vasario pradžioje patikino žiniasklaidą, kad Europos Parlamento sprendimas liberalizuoti pašto sektorių nereiškia, kad valstybės valdoma bendrovė *Lietuvos paštas* bus privatizuota. Tai tik reiškia, kad pagal ES liberalizavimo direktyvą, AB *Lietuvos paštas* dirbs vienodomis konkurencijos sąlygomis, nes universaliasias pašto paslaugas visoje šalyje galės teikti ir kitos įmonės. Tiesiog perspektyvoje *Lietuvos paštas* bus priverstas modernizuoti įmonę ir optimizuoti darbo procesus, kad galėtų siekti geresnių bendrovės veiklos rezultatų ir žinoma konkuruoti su kitomis pašto paslaugas teikiančiomis kompanijomis.

Pasak susisiekimo ministro Algirdo Butkevičiaus, vyriausybė neketina privatizuoti šios įmonės ir ateityje, nors „ateityje“ yra be galo neapibrėžtas terminas. Ir kokioje ateityje – artimoje, tolimoje? „Ateityje“ galų gale nereiškia ir „niekada“, ir būtų logiška, jei *Lietuvos paštas* kažkada būtų perduotas į privačias rankas. Galbūt privataus kapitalo injekcijos pastatytų bendrovę ant kojų greičiau, nei tapimas ir ilgalaikis buvimas akcine valstybės bendrove, tačiau tokiais motyvais kol kas vengiama kalbėti dėl gan neigiamos visuomenės nuomonės apie tokius „manevrus“.

Kadangi buvo nutarta pašto sektorių liberalizuoti dviem etapais – nuo 2011 m. ir nuo 2013 m. sausio 1 d., galimybę pasirinkti vėlesnę sektoriaus liberalizavimo datą (2013 m. sausio 1 d.) pasiliko Lietuva, Čekija, Graikija, Kipras, Latvija, Liuksemburgas, Vengrija, Malta, Lenkija, Rumunija ir Slovakija. Tačiau visos šios šalys gali apsispręsti pašto sektorių liberalizuoti ir

anksčiau, t.y. nelaukiant 2013 m. sausio 1 d. Pvz. Estija savo rinką liberalizavo jau 2002, pasekdama Švedijos (1990) ir kaimyninės Suomijos pavyzdžiu (1994). Patvirtinta direktyva suteikė Lietuvai pakankamai laiko pasirengti pokyčiams, kad *Lietuvos paštas* galėtų vartotojams užtikrinti kokybiškas universaliąsias pašto paslaugas ir pasirengtų dar aršesnei konkurencijai pašto sektoriuje. PWC 2006 tyrimo duomenimis, iš 29 PRA besiruošiančių Europos valstybių, pagal pasirengimo jai pilnumą Lietuva yra 21 vietoje ir jos pasirengimo PRA indeksas yra 78 (palyginimui – Nyderlandų 145, Estijos – 100, Latvijos 76). Taigi, liberalizacijos nukėlimas kol kas yra prasmingas.

Liberalizavus pašto rinką, neabejotinai išliks *Lietuvos pašto* įpareigojimas užtikrinti universaliųjų pašto paslaugų teikimą bent vieną kartą per dieną, penkias dienas per savaitę vienodomis sąlygomis visiems šalies naudotojams. Tačiau panaikinus rezervuotąją iki 50 gramų pašto korespondencijos siuntų dalį, privataus kapitalo mažesnėms įmonėms atsivers daugiau galimybių ir laisvės teikti paslaugas, kadangi joms neliks įpareigojimo pristatyti pašto korespondencijos siuntas iki 50 gramų du su puse karto brangiau, kaip yra šiuo metu dėl vadinamosios „rezervuotosios srities“. Taigi, liberalizavimas reiškia darbą be išimtinių teisių – ne tik *Lietuvos paštui*, bet ir kitoms pašto paslaugas teikiančioms įmonėms. Tačiau kaip minėjau, liberalizavimas nereiškia darbo be išimtinių pareigų – t.y. be išimtinių pareigų *Lietuvos paštui*, nes jam teks teikti paslaugas visoje šalies teritorijoje, ką ir šiaip vargu ar pajėgtų kita bendrovė, nebent jos kapitalas būtų milžiniškas, kas nelabai įtikėtina.

3.3. Paruošiamieji darbai, skirti artėjančiam rinkos atvėrimui

Prieš liberalizuojant pašto sektorių, valstybei teks apsispręsti, ar ginant vartotojų interesus reikėtų dengti *Lietuvos pašto* patiriamus nuostolius dėl nuostolingų pašto paslaugų teikimo kai kuriose kaimiškose vietovėse, ir kokiais būdais tai daryti: skirti valstybės dotacijų, steigti kompensavimo fondus ar pan. PWC 2006 tyrimo duomenimis, egzistuoja keletas būdų finansuoti universaliąsias paslaugas atsivėrus rinkai: galima keisti UP apimtis, pritaikyti jas rinkos poreikiams, galų gale skirti subsidijas, kurios palengvintų nepalankią situaciją įpareigotiems operatoriams iš karto po rinkos atvėrimo (PWC, 2006). 2008 metų kovo mėnesį Lietuvos Respublikos vyriausybė patvirtino nuostolingų universaliųjų pašto paslaugų kompensavimo taisyklės, kurios nustatė tokių paslaugų kompensavimo atvejus ir tvarką. Vadovaujantis šiomis taisyklėmis, universaliųjų pašto paslaugų teikėjas, patyręs nuostolius dėl įpareigojimo teikti tokias paslaugas, nustatyta tvarka turės kreiptis į RRT. Atsižvelgdama į šios tarnybos išvadas, galutinį sprendimą dėl galimo nuostolių kompensavimo priims Susisiekimo ministerija.

Pripažinus, kad prašymas kompensuoti universaliųjų pašto paslaugų teikimo nuostolius yra pagrįstas, šie nuostoliai bus kompensuojami iš Susisiekimo ministerijai tam tikslui skirtų valstybės biudžeto asignavimų.

Konkretus ir faktu tapęs Susisiekimo ministerijos sprendimas dėl paramos leistų daryti išsamesnes išvadas apie liberalizacijos įtaką Lietuvos pašto perspektyvoms, o kol kas aišku tik tiek, kad dėl artėjančio rinkos atvėrimo bendrovė yra priversta efektyvinti savo veiklą, modernizuoti paslaugas ir stengtis kuo labiau įtikti savo klientams. Pačių klientų nuomonė dėl padidėjančios konkurencijos logiškai pozityvi. RRT duomenimis, 2005 metais net 61 procentas pašto paslaugų vartotojų, dalyvavusių surengtoje apklausoje, išreiškė įsitikinimą, kad padidėjusi konkurencija turės teigiamos įtakos paslaugų kokybei. Vartotojų nuomone, jos turėtų pagerėti.

Žodžiu, po statuso pakeitimo, Lietuvos pašto laukia naujas iššūkis – rinkos liberalizacija, kuriai bendrovė visomis išgalėmis ruošiasi jau dabar ir lyginant 2006 ir 2007 metų rezultatus, daro tai pakankamai sėkmingai. Pvz. sulyginus 2006 ir 2007 metų paskutinių ketvirčių duomenis, beveik visose paslaugų grupėse matomas pagerėjimas – augimas nuo 1 iki 37 procentų.

Tikėtina, kad finišo liberalizacijos link tiesiojoje, tobulinimosi procesai dar labiau sustiprės, ir *Lietuvos paštas* savo pozicijas rinkoje ir toliau laikys gana tvirtai. Neveltui 2004-2008 strateginiame plane bendrovė įrašė punktus „didinti *Lietuvos pašto* patrauklumą vartotojams ir investuotojams“ bei „optimaliai pasirengti universaliųjų paslaugų liberalizacijai“. Taigi, investuotojo klausimas lieka atviras, tiesiog apie tai kalbėti dar anksti, o liberalizacija Europoje jau faktas. Ir kaip paskelbė susisiekimo ministerija – faktiškai Lietuvoje liberalizacija taps nuo 2013. Remiantis PWC 2006 metais atlikto tyrimo išvadomis, pristatydamas tik 72.7 pašto siuntas vienam namų ūkiui per metus, su 52.6 gyventojais/km² ir gana nedidelėmis dideliais kiekiais siunčiamo pašto apimtėmis, Lietuvos pašto rinka neturėtų atrodyti patraukli rimtai konkurencijai. Vis dėlto, bendros korespondencijos apimtys auga, spartėja ekonominė plėtra, kuri gali paversti nepatrauklią rinką kur kas patrauklesne verslo aplinkai. Konkurencijos Lietuvos paštui netrūksta ir dar pilnai neatsivėrus rinkai, tačiau kone visi konkurentai koncentruojasi ties pridėtinės vertės paslaugų teikimu (iš esmės tai pasiuntinių ir greitųjų siuntų paslaugos), o ne tradiciniu adresuotojo pašto pristatymu. Be tarptautinių kompanijų (tokių kaip TNT, DHL, Fedex, UPS, Geopost etc.) Lietuvos rinkoje jau veikia ir keletas stiprių vietos paslaugų teikėjų, kurie iš esmės dirba miestuose. Po PRA situacija dar labiau pasikeis, nes nebeliks rezervuotosios srities, ir didelė tikimybė, kad konkurencija miestuose, kur gyvena maždaug 67 procentai visos populiacijos, išaugs.

Natūralu, kad tokio lygio konkurencijos augimo grėsmė skatina bendrovę daugiau dėmesio skirti savo paslaugų kokybei bei aptarnavimo lygiui, siekiant kiek įmano labiau pririšti klientus prie savęs – jei ne dėl įpročio, tai dėl gerėjančių paslaugų.

3.4. Paslaugų kokybė: jos kontrolė ir perspektyvos

Kiekvienos kompanijos teikiamų paslaugų ar produktų vertę nusako tam tikras kriterijus. *Lietuvos pašte* pagrindinis kriterijus yra paslaugų kokybė, o dėl pačios veiklos specifikos toji paslaugų kokybė gerokai skiriasi nuo mums įprastų „kokybiškų paslaugų“. Nors tas skirtumas nėra didelis, juk gaunamoms paslaugoms taikomi daugmaž panašūs baziniai reikalavimai: kad jos būtų suteiktos greitai, prieinamos patogiu klientui metu, už įkandamą kainą, nesuteiktų papildomų rūpesčių ir, savaime suprantama, kiek galima labiau atitiktų optimistiškiausią įsivaizdavimą apie tą paslaugą. Žodžiu, kad jos būtų kokybiškos.

Pagrindinis reikalavimas *Lietuvos pašto* paslaugų kokybei yra pristatymo laikas, tai yra per kiek laiko siunta pasiekia gavėją nuo jos „išmetimo“ į pašto dėžutę arba jos priėmimo pašte. Pereinamieji etapai – vežimas į pašto pervežimo centrą, rūšiavimas, skirstymas ir tolimesnis išsiuntimas su pašto transportu į paskirties vietą, antrinis rūšiavimas tenai ir galiausiai pristatymas gavėjui (pristatymo diena laikoma diena kai laiškas arba pranešimas apie siuntą įmetamas į pašto dėžutę). Nors šie etapai atrodo nesudėtingi ir gerai įvaldyti, visgi siuntų pristatymas nėra toks greitas procesas, kaip norėtųsi klientams, ir neretai užtrunka. Prasminga plačiau panagrinėti situaciją Lietuvoje, nes tarptautinės paslaugos priklauso ne tik nuo *Lietuvos pašto* pastangų. Nuo to momento, kai laiškas ar siunta pakraunami į lėktuvus transportavimui į užsienį, jų kontrolė išsprūsta iš *Lietuvos pašto* rankų ir galima tik numanyti, o kartais – tik spėlioti, kuriame oro uoste, perkrovimo centre, apkaitos vietoje ar logistikos centre jis „užkliuvo“ ir kodėl nepasiekia adresato. Nors 2007 metais Pašto pervežimo centre papildomai įsteigtas paslaugų kokybės inspektorius etatas, kuris kontroliuoja tarptautinių pašto siuntų apdorojimo laiką, važtų sudarymo tvarką, jų išsiuntimą ir vežimą iki gavimo šalies, tačiau kol kas situacija negerėja taip sparčiai, kaip norėtųsi bendrovei.

Taigi, pagrindinis pašto paslaugų kokybės rodiklis – pašto siuntų pristatymo laikas. *Lietuvos paštas* turi vykdyti Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2004 metais pasirašytą įsakymą dėl universaliųjų pašto paslaugų kokybės reikalavimų (standartų) patvirtinimo, kurie nustatomi atsižvelgiant į korespondencijos siuntimo nuo pradžios iki galo terminą, pagal formulę D+n (D – korespondencijos išsiuntimo data, n nurodo darbo dienų skaičių nuo išsiuntimo iki pristatymo). UPP kokybės reikalavimai siunčiamoms korespondencijos siuntoms: Lietuvoje D+1 - 85

procentai siuntų, D+3 - 97 procentai. Žodžiu, iš visų pirmadienį Lietuvos ribose išsiųstų laiškų antradienį turi būti pristatyti 85 procentai, o ketvirtadienį – 97, taigi kone visi. 100 procentų standartas nenustatomas sąmoningai, nes jis būtų nepagrįstas – trukdžiai dėl laiškų pristatymo kyla netikėtai, todėl turi būti paliekama juos toleruojanti paklaida. Reikalavimai siunčiamoms korespondencijos siuntoms į Europos Sąjungos šalis yra truputį mažesni - D+3 85 procentai, D+5 - 97 procentai. Pastarieji reikalavimai buvo ilgai derinti su kitomis Europos šalimis ir ieškota kompromiso, per kiek laiko valstybės pajėgtų pristatyti viena iš kitos gautus laiškus. Pagal naujausius Tarptautinės pašto korporacijos [IPC - International Postal Corporation] kokybės tikrinimo sistemos UNEX statistinius duomenis, šio išsikelto tikslo siekti sekasi sunkiai, nes beveik 100 procentų kokybė per D+3 pasiekama tik tam tikrose grandyse, tarkim atskirais atvejais tarp Skandinavijos valstybių arba tarp Austrijos ir Čekijos respublikos. Daugumoje „duetų“ rezultatai gerokai liūdniesni. Tačiau šie standartai lieka galioti, nes aukštai pakelta kartelė skatina pasitempti ir dėti visas pastangas, kad ateityje kol kas „utopiniai“ reikalavimai taptų realybe. Norėdami paskatinti vieni kitus vis labiau atsidėti kokybės gerinimui, atskiri pašto operatoriai ateityje galės pasirašyti tam tikras sutartis, pagal kurias už kokybės reikalavimų nevykdymus mokės vieni kitiems baudas. Vadinamoji „atbaidymo“ politika. Tokiu atveju, jeigu *Lietuvos paštas* sugalvotų pasirašyti sutartį pavyzdžiui su Didžiąja Britanija, Graikija ar Portugalija, tai metų pabaigoje būtų priversta joms sumokėti nemenkas baudas, nes kokybės rezultatai atitinkamose grandyse 2007 metais buvo itin prasti, pvz. LT-GB – 48%, LT – GR – 67% ir LT –PT - 36%. T.y. per tris dienas į Portugaliją buvo pristatyti tik 36 procentai laiškų, o didžioji dalis likusių – per 5 dienas.

3.4.1. Paslaugų, teikiamų šalies viduje, kokybės kontrolė

Lietuvos paštas savo reikalavimus kokybei gerokai sugriežtino 2005 metais (nuo 80% – 2004 iki 85% – 2005 metais), prieš pakeisdama juridinį statusą, nes artėjanti rinkos liberalizacija bei kitų šalių pavyzdžiai skatino siekti kiek įmanoma geresnių rezultatų. O Susisiekimo ministerijos nustatyti standartai ir RRT atliekamas kokybės tikrinimas buvo pakankamas stimulus pasitempti. Papildomi žingsniai siekiant užtikrinti kokybės standartų vykdymą bei iš esmės pagerinti *Lietuvos pašto* teikiamų paslaugų kokybę buvo 2006 metais sausio mėn. įsteigtas naujas struktūrinis padalinys – Paslaugų kokybės skyrius, o 2007 metais Paslaugų kokybės skyriai buvo įsteigti visuose apskričių centriniuose paštuose, kurių yra 10.

Visų šių veiksmų rezultatai vertinami net keliais frontais – „slaptą nepriklausomą“ Lietuvos pašto teikiamų vidaus paslaugų kokybės tyrimą kasmet atlieka RRT, o pati bendrovė vykdo

nepriklausomą pašto paslaugų kokybės tikrinimą pagal sistemą UNEX, laikantis Europos standarto LST EN 13850, kuris yra patvirtintas Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2006-07-26 įsakymu. Šios sistemos tikslas – nuolat ir nenutrūkstamai tikrinti teikiamų UPP kokybę tarp visų ES šalių. Tyrimas tarp visų šalių vyksta nuo 2007 metų, anksčiau tarpusavyje kokybę matavo tik kai kurios šalys, pvz. 2004 metais Lietuva šiuo klausimu bendradarbiavo tik su 6 valstybėmis, dauguma iš kurių buvo Skandinavijos šalys. Pastarojo tyrimo principas drauge ir paprastas ir sudėtingas – visose šalyse pasamdomi „tikrintojai“, kurie siunčia ir gauna laiškus su specialiomis numeruotomis kortelėmis. Tų laiškų išsiuntimo ir gavimo laikus jie žymi specialiose formose, kurias tam tikro laikotarpio pabaigoje nusiunčia UNEX atstovams, kurie ir atlieka kokybės vertinimus. Kontroliniai laišakai negali absoliučiai niekuo skirtis nuo paprastų laiškų. Panašiu principu dirba ir mūsiškė RRT, kuri nurodė, kad 2007 metų vykdyto tyrimo metu buvo išsiųsta 3600 kontrolinių laiškų. Tačiau smulkesnės detalės yra konfidencialios.

Tyrimo rezultatai yra skelbiami viešai – tiek *Lietuvos pašto*, tiek RRT interneto svetainėse. Analizuojant kaip situacija pasikeitė *Lietuvos paštui* tapus akcine bendrove, galima sulygtinti 2005 ir 2006 metų kokybės tikrinimo rezultatus, tik reiktų atsižvelgti į faktą, kad tokie tyrimai yra pakankamai nauji tiek pačiam tyrėjui, tiek tiriamajam, todėl gausybės nesusipratimų neišvengiama iki šiol.

Pagal anksčiau apibūdintus kokybės standartus, 2005 metais Lietuvos pašto pastangos buvo įvertintos 72,8% per D+1 ir 98,8% per D+3, tuo tarpu atitinkami 2006 metų duomenys buvo 67,8% per D+1 ir 97,6% per D+3. Darydama išvadas pagal turimus duomenis, galiu teigti, kad sekančią darbo dieną pristatytų siuntų skaičius sumažėjo maždaug 5%, o po trijų darbo dienų buvo pristatyta tik 1% mažiau siuntų. Skirtumai tikrai nedideli, todėl vargu ar galima kalbėti apie suprastėjusią kokybę. Kadangi skiriasi lyginamaisiais metais siųstos kontrolinių siuntų apimtys (atitinkamai 2600 ir 3000 siuntų), šios proporcijos yra daugiau orientacinio pobūdžio.

Lyginant 2006 ir 2007 metus perspektyvos tampa liūdnės, nes 2007 metais RRT išsiuntė tik 600 daugiau kontrolinių siuntų, taigi apimtis labai panaši į 2006 metų (atitinkamai 3000 ir 3600 siuntų), o rezultatai gauti gerokai prastesni.

4 lentelėje matomi Lietuvos pašto paslaugų kokybės rezultatai per 2007 metus.

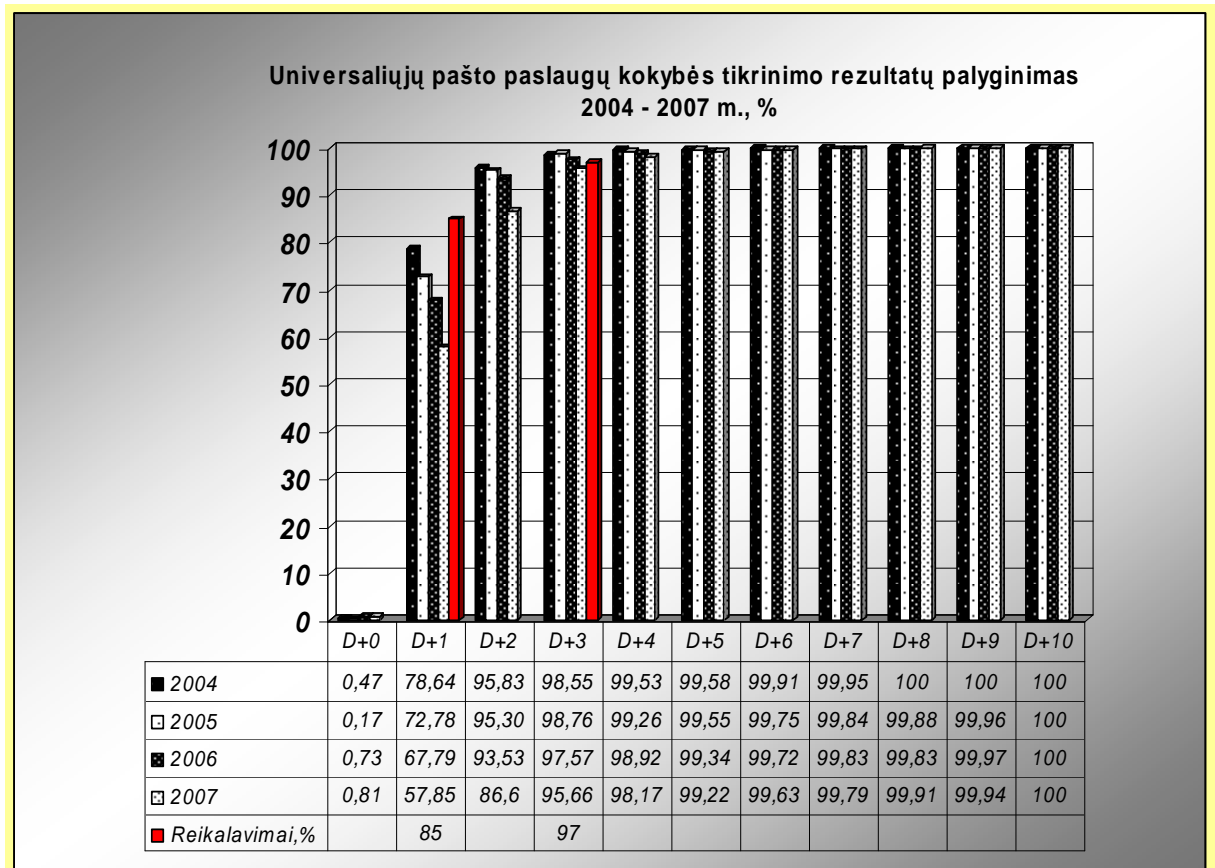
4 lentelė. Lietuvos pašto UPP kokybės patikrinimo rezultatai, 2007. (RRT tyrimas)

2007 metų universaliųjų pašto paslaugų kokybės patikrinimo rezultatai		
Pristatymo kokybės rodikliai (terminas D+n*)	Kokybės patikrinimo rezultatai (proc.)	Nustatyti kokybės reikalavimai (proc.)
Tą pačią dieną (D*+0)	0,81	
1 dieną (D+1)	57,85	85 proc.
2 dieną (D+2)	86,60	
3 dieną (D+3)	95,66	97 proc.
4 dieną (D+4)	98,17	
5 dieną (D+5)	99,22	
6 dieną (D+6)	99,63	
7 dieną (D+7)	99,79	
8 dieną (D+8)	99,91	
9 dieną (D+9)	99,94	
10 dieną (D+10)	100,00	

* - **D** yra pašto korespondencijos išsiuntimo data, **n** nurodo darbo dienų skaičių nuo korespondencijos išsiuntimo iki jos pristatymo gavėjui.

1 diagrama parodo, kaip kokybės rezultatai keitėsi per ketverius pastaruosius metus, dvejus paskutinius iš kurių Lietuvos paštas dirbo jau kaip akcinė bendrovė.

1 diagrama. UPP kokybės tikrinimo rezultatų palyginimas 2004-2007 m. (RRT apžvalga, 2007)



Taigi, paslaugų kokybė jau keletą metų prastėja. Oficialių tikrinimų rezultatams didžiausią įtaką turi tai, kad Lietuvos kaimo paštai nedirba pirmadieniais, o ši savaitės diena yra laikoma darbo diena ir įtraukiama į siuntos kontrolinį laiką, todėl prie pristatymo laiko prisideda papildoma darbo diena. O apskritai, šalyje vis didėja siuntų apimtys, įtakos turėjo ir nuolatinis darbuotojų (*Lietuvos paštui* ypač trūksta laiškinių) trūkumas, kuris šiaip jaučiamas daugelyje pramonės segmentų visoje šalyje, bei jų kaita. Tačiau galima tikėtis, kad *Lietuvos paštui* pasistačius kol kas tik planuojamą naują pajėgesnį logistikos centrą ir pritaikius efektyvesnę personalo politiką (padidinus atlyginimus ir atradus naujų darbuotojų verbavimo bei išlaikymo būdų), ši situacija ateityje taps kontroliuojama ir bendrovė bus pajėgi laikytis kokybės reikalavimų, kaip tai po ilgų reformų įvyko daugumoje Skandinavijos valstybių bei link ko sėkmingai eina Estija. Dar nežinia, ar tokie pat paslaugų kokybės reikalavimai bus taikomi kitiems pašto paslaugų teikėjams atsivėrus rinkai, tačiau šiandien reikia visų pirma pasiekti iškeltą kartelę, kad būtų galima pabandyti į ją įsikabinti ir atsilaikyti prieš konkurenciją. Kol kas *Lietuvos paštui* to padaryti nepavyksta. Be techninės paslaugų kokybės, Lietuvos paštui tenka kovoti ir kituose frontuose bei planuoti investicijas į moralinį savo turtą, nes jai, kaip ir daugeliui paslaugų rinkos žaidėjų, tenka vis dažniau susidurti darbuotojų motyvacijos, žiniasklaidos, reputacijos, klientų pasitenkinimo ir lojalumo svarba. Šie veiksniai taip pat neabejotinai turi milžiniškos reikšmės Lietuvos pašto, kaip tradicinio pašto atstovo, ateities perspektyvoms.

4. MORALINIS LIETUVOS PAŠTO TURTAS IR JO ĮTAKA BENDROVĖS PERSPEKTYVOMS

4.1. Klientų lojalumo pašto paslaugoms aspektai

Terminas „klientų pasitenkinimas“ jau nebesvetimas nei vienai save gerbiančiai kompanijai, ypač tuo atveju, jeigu ji puoselėja „vakarietiškas“ tradicijas arba remiasi užsienio kapitalu. Pasak vadinamojo „rinkodaros guru“ Šono Smito [Shawn Smith], daugelio kompanijų siekiamybė – turėti kuo daugiau patenkintų klientų. Jis pabrėžia, kad patenkinti vartotojų jausmai yra pats svarbiausias įmonių strategijos prioritetas. Pirkėjo jausmai yra rytojaus mūšio vieta, kurioje kausis rinkodaros specialistai bei įmonių vadovai, stengdamiesi įtvirtinti vartotojų lojalumą (Smith Sh., 2006). Šiandien kai kurių prekių ir paslaugų pasiūla vis dažniau viršija paklausą, todėl į kovą dėl klientų stoja tiek didelės, tiek individualios įmonės, o jų prisiviliojimui pasirenkami patys neįtikinamiausi būdai. Tačiau tokiu atveju, kai įmonė yra tam tikros rinkos lyderė, kuri turi konkurentų tik kai kuriose savo teikiamų paslaugų srityse, kaip pavyzdžiui

Lietuvos pašto konkurentai teikia daugiausia pasiuntinių paslaugas, jos išsipareigojimais ir pastangos dėl klientų gali tapti daugiau sąžinės reikalu, remiantis principu „nepatinka – eik kitur arba susirask, kas tai atliks geriau“.

Kaip ten bebūtų, šiuolaikiška save laikančiai kompanijai yra žinoma, kad išlaikyti esamą klientą paprastai yra pelningiau negu pritraukti naują. Nors visai neseniai buvo atlikta tyrimų, įrodančių atvirkštinę tendenciją, pvz. britų Reklamos specialistų institutas [Institute of Practitioners in Advertising] 2007 metais atliktas tyrimas parodė, kad didelį pelną atneša tik 9 procentai lojalumo programų, o kur kas dažniau kompanijos daugiau uždirba ne išlaikydamos senus klientus, o pritraukdamos naujų (IPA, 2007). Yra ir marketingo specialistų, siūlančių nesusitelkti ties klientų išlaikymu, o verčiau apsispręsti, kas bendrovei yra svarbiau – pardavimų apimčių išlaikymas ar tarkim pelno išlaikymas (Buttle, 2008). Visgi kol kas įprasta „klientų išlaikymui klientais“ skirti daug dėmesio. Tai teoriškai atrodo gana paprasta – tiesiog reikia neleisti išsibėgioti esamiems klientams ir didinti jų lojalumą. Tačiau kaip?

Oksfordo žodyne lojalumas apibrėžiamas kaip tvirtas atsidavimas, ištikimybė teisėtam valdovui ar šalies vyriausybei. Remiantis šiuo apibrėžimu, kodėl kas nors turėtų būti lojalus verslo organizacijai? Ar ji įgijo tokią teisę? Šiandien daugelis vadovų ir marketingo specialistų klaidingai įsivaizduoja klientų lojalumą. Dažnai manoma, kad klientai turėtų būti atsidavę įmonei panašiai kaip šuo savo šeimininkui – galima paspirti, jis vis tiek atbėgs. Deja, šis principas negalioja šiuolaikiniams klientams. Klientai neprivalo būti lojalūs ir patys tai gerai supranta. XXI amžiuje viskas yra atvirkščiai – klientas yra karalius, o paslaugų teikėjas turi būti jam ištikimas (Vezbergienė, 2005).

Taigi, kaip jau minėta anksčiau, *Lietuvos pašto* sėkmei labai svarbus klientų įprotis naudotis bendrovės paslaugomis, arba remiantis šiuolaikinėmis marketingo teorijomis (pvz. santykių marketingu [relationship marketing], lojalumo marketingu [loyalty marketing] ir pan.) nuo emocinio prisirišimo ar lojalumo. Lojalumas ilgai buvo suvokiamas kaip pakartotinis tam tikro ženklo prekės ar paslaugos pirkimas arba kaip nuolat pasikartojantis veiksmas, kurį atlieka vartotojas. Pastaraisiais metais lojalumo apibrėžimas keičiasi. Dabar lojalumas suvokiamas ne tik kaip pasikartojantis veiksmas. Vis dažniau kalbama apie prisirišimo prie prekių ženklo svarbą lojalumui. Svarbus tampa ne tik pats veiksmas, bet ir psichologinė šio veiksmo priežastis. Šiuolaikiniai marketingo specialistai pabrėžia, kad tikrasis lojalumas neįmanomas be prisirišimo, o prisirišimas – be pateisintų kliento lūkesčių ir pasitikėjimo.

Lojalus pirkėjas – tai pirkėjas, kuris nuolat teikia pirmenybę tam tikroms prekėms (lojalumas prekei) ar parduotuvėms (lojalumas pirkimo vietai). Turėti lojalių pirkėjų įmonei naudinga dėl daugelio priežasčių: tokių pirkėjų nebereikia skatinti pirkti – jie jau yra išbandę prekę ir žino jos

pardavimo sąlygas, nebereikia gaišti laiko ir dėti pastangų aiškinant prekės savybes – jos jau seniai žinomos, be to lojalūs pirkėjai prekių nebesirenka, jie iš anksto žino, ką įsigis. Šitaip lojalumas apibūdinamas marketingo vadovyje (Gudynaitė, 2006).

Aplinkybės Lietuvos pašto atveju yra truputį kitokios, nes bendrovė yra rinkos lyderė ir nemažą dalį paslaugų siūlo tik ji vienintelė. Kol kas *Lietuvos pašto* klientų lojalumas moksliniu požiūriu yra lojalumas monopoliui – pati paprasčiausia lojalumo priežastis, kai klientas neturi kito pasirinkimo, pvz. lojalumas elektros energijos, vandens tiekėjams, kabelinės televizijos paslaugų teikėjams arba lojalumas, kai nėra paprasta pakeisti paslaugų teikėją, t.y. kuomet teoriškai rinkoje yra alternatyvų, bet pakeisti paslaugų teikėją yra labai sudėtinga, nes tai dažnai susiję su papildomais kaštais ar rūpesčiais. Tiekėjas keičiamas tik blogiausiu atveju, kai nėra kitos išeities. Pavyzdžiui, klientui brangu keisti telekomunikacijų paslaugų teikėją, jei nesibaigęs ilgalaikio įsipareigojimo naudotis paslaugomis sutarties terminas (Vezbergienė, 2005). Panašiai ir *Lietuvos pašto* atveju. Pasirinkimas yra tikrai nemažas, tačiau į Kairius iš Kriukų laišką nusiųsti apsiima tik *Lietuvos paštas* (arba kita įmonė tai padarys per *Lietuvos pašta*), todėl klientui paprasčiau pasirinkti jį iš karto. Visgi, nors dalį paslaugų bendrovė teikia vienintelė šalyje arba su nedidele konkurencija, leisti sau būti arogantiška ji negali ir rizika teikti paslaugas „bet kaip, kad tik jos būtų suteiktos“ būtų daugiau nei nepamatuota. Juk vartotojo pasirinkimas ribotas tik dabar, todėl atsiradus didesnėms pasirinkimo galimybėms, *Lietuvos paštui* teks kur kas labiau kliautis klientų emociiniu prisirišimu ir įpratimu.

Deja, lojalumas vien iš įpratimo taip pat yra gan rizikingas, nes tokio pobūdžio lojalumas greit išgaruoja atsiradus „patogesniems“ konkurentams. Šiandien klientų netrūksta, tačiau atsivėrus pašto rinkai didžiausi ir reikšmingiausi klientai gali imtis ieškoti pigesnių pristatymo būdų (kai kurie tai daro jau dabar), kas įmonei būtų itin skaudus smūgis, todėl ji neturėtų pamiršti ir to, kad visgi yra prasminga tiksliai žinoti, kas yra bendrovės vertingiausi ir didžiausią pelną nešantys klientai, nes ji negali būti vienoda visiems (Smith Sh., 2006). Žinoma, bendrovės reputacijai labai reikšmingos ir tarp smulkių arba vadinamųjų pavienių klientų greitai sklindančios kalbos dėl prasto aptarnavimo, pradingusios siuntos ar iš jos išimtų daiktų. Klientų lojalumas subraška, o reputacijai „atkurti“ prireikia milžiniškų pastangų.

Kita vertus, kalbėti apie tikrąjį klientų lojalumą, vadinamąjį atsidavimą, *Lietuvos paštui* nėra labai prasminga, nes bendrovė teikia vadinamojo bendro ekonominio intereso paslaugas, kurios pagal ES teisės aktus turi būti siūlomos bendra tvarka įperkama kaina, prieinama kiekvienam, t.y. telekomunikacijų, pašto ir transporto paslaugos bei energetikos sektorius. Bendrojo ekonominio intereso paslaugos ir klientų lojalumas joms yra truputį kitokio pobūdžio, nei tarkim vartojimo prekėms, tokioms kaip drabužiai ir avalynė, paslaugos, poilsis ir kultūra. Sunku net įsivaizduoti,

kad tai galėtų būti tikrasis lojalumas ar atsidavimas, panašus į sirgalių lojalumą krepšinio komandai. Atsidavimas – tai daugiau negu pakartotinis pirkimas ar naudojimas įmonės paslaugomis. Atsidavę klientai naudojami įmonės paslaugomis, nes mano ją esant pačia geriausia, rekomenduoja įmonę savo draugams ir pažįstamiems. Tačiau būtent šio tipo klientų lojalumo įmonės turėtų siekti, nes visų kitų rūšių lojalumas yra lengvai pažeidžiamas konkurentų (Vezbergienė, 2005). O kol Lietuvoje *Lietuvos paštas* yra vienintelis kai kurių paslaugų teikėjas, klientai yra savaime patogiausiu rinktis būtent šios bendrovės paslaugas.

4.2 Reputacijos įtaka bendrovės perspektyvoms

Vartotojai gali arba rekomenduoti jas kitiems, arba atsiliepti itin negatyviai ir taip pakenkti bendrovės reputacijai. Reputacija bendrovei reiškia daug, jei ne viską. Šiandien ją imama vadinti modernesniu terminu – įvaizdis. Kaip tai bepavadintumėme, „tai“ formuojasi mūsų sąmonėje sulig kiekviena apie tą ar kitą bendrovę išgirsta žinia, sulig kiekvienu apsilankymu joje ar bet kokio pobūdžio susidūrimu su ja. Juk kiekvieną kartą išgydami įmonės siūlomą produktą, naudodamiesi kokia nors paslauga klientai pasąmonėje kuria vaizdą apie organizaciją.

Šis vaizdas lems, ar klientai dar kartą naudosis organizacijos paslauga ir pirks produktus, ir, žinoma, geresnį įvaizdį (arba reputaciją) turinčioms įmonėms lengviau rasti verslo partnerių ar pasirašyti pelningas sutartis (Kaksamitaitė, 2008).

Klientų patenkinimo tyrimai iš dalies atspindi tos reputacijos spalvas, tačiau tik iš dalies. Nes nepatenkintas klientas jau kitą dieną gali gauti ilgai lauktą siuntinį su išsvajotais daiktais ir atleisti pašto bendrovei visas nuodėmes. *Lietuvos pašto* reputacija jo galvoje išaugs iki lubų, o tyrimuose taip ir liks jo atsakymas „ne“ į klausimą „ar jūs patenkintas bendrovės teikiamomis paslaugomis?“. Kad toji reputacija taptų kiek įmanoma geresnė, *Lietuvos paštas* turi stengtis dėl kiekvienos pašto siuntos, nes kiekvienas laiku pristatytas laiškas ar tvarkingas siuntinys kala vinį į vartotojų įpročių sutvirtinimą, ir nemaža tikimybė, kad toks vartotojas sugrįš, net turėdamas iš ko rinktis. Bet labiausiai verta stengtis pateisinti stambiujų klientų lūkesčius, nors galbūt tai padaryti yra paprasčiau, nes darbo su jais mechanizmas jau yra nusistovėjęs. Kaip ten bebūtų, nors bendrovės reputacija ar įvaizdis pavienio žmogaus mintyse yra gan subjektyvus dalykas, tačiau platesni tyrimai duoda ženklą susimąstyti.

Norint objektyviai iširti vartotojų nuomonę, būtina užtikrinti, kad visų pirma jie žinotų savo teises ir pareigas. Kiek žmonių žino ir domisi savo teisėmis ir pareigomis – kitas klausimas, tačiau sąlygos jas išsiaiškinti yra sudarytos. Tuo Lietuvoje rūpinasi RRT. RRT tinklalapyje (www.rrt.lt) skelbiama informacija vartotojams, susijusi su jų teisėmis ir pareigomis, pašto bei

pasiuntinių paslaugų teikimu, pateikiamos nuorodos į teisės aktus, reglamentuojančius šių paslaugų teikimą. Ši informacija skirta tam, kad vartotojai turėtų kur pasidomėti, koku atveju jie gali reikšti pretenzijas dėl vieno ar kito dalyko, ir tik tada tai daryti.

Ta pati tarnyba užsako ir kontrolinius klientų nuomonės tyrimus, tiesą sakant pradėjo tai daryti visai neseniai, kai tokios apklausos „atėjo į madą“. Visgi tai naudinga informacija *Lietuvos paštui*, leidžianti į savo veiklos vaisius pažvelgti iš šalies.

Taigi, Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnybos (RRT) užsakymu 2005 m. lapkričio mėn. 24 d. – gruodžio 3 d. buvo atliktas pirmas išsamus vartotojų pasitenkinimo pašto ir pasiuntinių paslaugomis tyrimas. Tiesioginio interviu būdu, naudojant iš anksto parengtas anketas, buvo apklausti 1093 nuolatiniai Lietuvos gyventojai nuo 16 iki 74 metų amžiaus. Šio tyrimo metu RRT siekė įvertinti pašto sektoriaus reguliavimo poveikį Lietuvoje, nustatyti, kokiomis pašto ir pasiuntinių paslaugomis Lietuvos vartotojai daugiausia naudojasi ir kiek jos atitinka jų lūkesčius, ar vartotojai patenkinti paslaugų teikėjų priimamais išipareigojimais ir paslaugų teikimo sąlygomis (RRT, 2006). Analogiškas tyrimas buvo atliktas ir 2006, kuomet buvo apklausti 1009 Lietuvos gyventojai. Kadangi darbe yra tyrinėjamos *Lietuvos pašto* raidos tendencijos visose besivystančiose srityse, trumpai apžvelgsiu šių dviejų tyrimų rezultatus.

4.3 Vartotojų pasitenkinimo tyrimas: ar akcinė bendrovė pateisina klientų lūkesčius?

2005 metų tyrimo duomenimis pašto ir pasiuntinių paslaugomis naudojosi 62.3, o 2006 – 67.2 procento apklaustųjų. Tai dar kartą paliudija pašto paslaugų Lietuvoje populiarumą, kurios savo paplitimu yra lenkiamos ko gero tik tokių „neapsieinamų“ paslaugų kaip mobiliojo ryšio. O štai dėl pasirenkamos pašto paslaugų bendrovės *Lietuvos paštui* derėtų sunerimti, nes 2005 metais kone visi vartotojai rinkosi *Lietuvos pašto* paslaugas (99), o 2006 tokių jau buvo tik 66.8. Tai iš dalies galima susieti su padidėjusia pasiuntinių paslaugas siūlančių įmonių pasiūla, tokių per metus atsirado net 5 daugiau (nuo 76 - 2006 metų pabaigoje iki 81 - 2007 metais), su išaugusiu jų reklamavimosi intensyvumu ir be abejo, su jau minėtu bendrovių įvaizdžiu. Tokios milžinės kaip Vokiečių kapitalo DHL savo reputacijai kurti gali skirti neabejotinai didesnes lėšas, nors „defektų“ jų darbe pasitaiko, ko gero, nei kiek ne mažiau nei *Lietuvos pašto*. Klientai, rinkdamiesi pašto paslaugų bendrovę, pagrindiniais savo motyvais reikšmingumo mažėjimo tvarka 2005 metais nurodė išipareigojimų vykdymą, klientų aptarnavimo kokybę, priimtina kainą, pristatymo terminus, paslaugų spektrą, reputaciją ir pažįstamų rekomendacijas. Tuo tarpu 2006 metais svarbiausiu pasirinkimo kriterijumi klientai jau laikė paslaugos kainą, ir tik tuomet pristatymo greitį. Taip pat 2006 metais buvo klausama jų nuomonės apie siuntų saugumą, kuris

svarbus atrodė 27 respondentų, pristatymo dažnumą, kuris reikšmingas 4 procentams ir galimybę už pašto paslaugas mokėti vienodą kainą visoje šalyje – 5 procentams. Akivaizdu, kad paslaugų kaina yra vienas iš pagrindinių pasirinkimo motyvų, kuris išliks nemažiau reikšmingas ir ateityje. Jeigu Lietuvos paštas pajėgs išlaikyti „protingas“ kainas ir ateityje, tai net po rinkos liberalizacijos turi galimybę išlaikyti savo pozicijas šalyje, vien dėl išplėto to tinklo ir klientų įpročių. Tačiau laikui bėgant vartotojų lūkesčiai ir reikalavimai auga, o, kaip rodo labiau pažengusių valstybių pavyzdžiai, galėdami rinktis paslaugą už panašią kainą, klientai mieliau renkasi kokybiškas ir patikimas paslaugas. Todėl kainos palaikymas toli gražu nėra viskas. Į „viską“ kur kas panašesnis vartotojų prisirišimas prie bendrovės. Taigi, mano nuomone, kur kas svarbesnis apklausos rodiklis yra klientų pasitenkinimas *Lietuvos pašto* darbu. 2006 metais 89.7 procentai apklaustųjų buvo patenkinti Lietuvos pašto teikiamų paslaugų kokybe. Tai yra labai daug. Deja, šis klausimas nebuvo užduotas respondentams 2005, ir RRT savo išvadose tenurodo, kad Lietuvos pašto paslaugomis apklausos dalyviai yra patenkinti, geriausiai vertina klientų aptarnavimą, kiek prasčiau - teikiamų paslaugų kainas. Todėl tenka daryti prielaidą, kad tapusiai akcine bendrove vartotojai neatsuko nugaros, ir jos teikiamas paslaugas vertina netgi geriau, nei buvo valstybės įmonės laikais. Tikslėsnis išvadas bus galima padaryti po RRT 2007 metų tyrimo bei magistro darbo tyrimo, tačiau perspektyvos neatrodo labai niūrios.

Labai svarbu ir tai, kaip dažnai klientai naudojami paslaugomis, ar jų apsilankymai pašte dažnėja, ar kaip tik tampa retesni. 2005 metais dažniau nei kartą per savaitę pašte lankėsi 23 procentai respondentų, tuo tarpu 2006 tokių buvo tik apie 15 procentų. Ir tai populiariausias apsilankymo paštuose dažnumas 2006 metais, tuo tarpu kai 2005 jis buvo „kartą per savaitę ir dažniau“. Daugiausia respondentų 2005 metais pašte lankėsi kartą per mėnesį, o štai 2006 kartą per mėnesį užsuko 14 procentų. Žodžiu, akivaizdu, kad klientų apsilankymai pašte retėja. Gali būti, kad tam įtakos turėjo įvestas mokestis už komunalinių įmokų priėmimą ir su tuo susiję nesklaidumai, kai vartotojai buvo priversti ieškoti kitos vietos tam atlikti. Deja, tokių duomenų nėra. Tačiau galima tikėtis, kad gyventojams susitaikius su esama padėtimi jie vėl grįš į paštus (tiesą sakant, jau grįžta) ir jų apsilankymai ateityje vėl padažnės. Ir be abejo, optimistinės prognozės peršasi ir dėl didėjančios internetinės prekybos apimtys.

Skundai taip pat yra vienas iš svarbesnių klientų pasitenkinimo rodiklių, kurie įtraukiami į oficialias paslaugų kokybės statistikas. Ne tie skundai, kuriais dalijamasi žodžiu, nors pastarieji, kaip jau minėjau, taip pat turi didelės įtakos bendrovės reputacijai, bet oficialūs skundai, kuomet užpildomos specialios formos, nagrinėjamos specialiai su jais dirbančių darbuotojų iš apskričių centrinių paštų arba iš Paslaugų kokybės skyriaus, parodo pagrindines *Lietuvos pašto* klaidas teikiant paslaugas. 2005 metais vartotojų nuomonės apklausos dalyviai nurodė, kad pasigenda

išsamios informacijos apie skundų nagrinėjimo bei žalos atlyginimo tvarką. Tai iš dalies galėjo įtakoti palyginus nedidelį 2005 metais pateiktų skundų dėl nekokybiškai suteiktų paslaugų skaičių, kurių buvo pateikta 209, ir kuris auga gan pasyviai – 2006 m. buvo pateikta 213 skundų, ir tik 2007 – jau 299 skundai.

Vienas pagrindinių *Lietuvos pašto* kozirių prieš savo konkurentus yra jau minėtas paslaugų prieinamumas. Net 87 procentams respondentų paslaugų teikimo vieta yra patogi, 78 procentams tai pat patogi ir surenkamųjų pašto dėžučių vieta ir beveik niekas neignoruojamas dėl geografinės padėties, t.y. per 2006 metus dėl geografinės padėties pašto paslaugos tebuvo nesuteiktos 2 procentams apklaustųjų. Taigi, nors *Lietuvos paštas* mažina paslaugų teikimo vietų skaičių, tačiau daro tai pakankamai apgalvotai, keisdamas stacionariusius paštus kilnojamaisiais ir atsižvelgdamas į klientų pageidavimą, kad mobilusis paštas jų buveinėje užtruktų ne mažiau nei valandą.. Kadangi prieigos vietų skaičių artimiausiais metais rengiamasi keisti gan nežymiai, tiek, kiek reikalinga tinklo optimizacijai, klientų palankumas šiuo požiūriu drastiškai keistis neturėtų ir ateityje.

Klientų pasitenkinimas labai priklauso ir nuo pristatymo dažnumo – ypač jautri yra periodinių leidinių pristatymo tema, juk rytmetinį laikraštį prenumeratoriai pageidauja gauti kiekvieną darbo dieną, o dar geriau – ir šeštadieniais. Nenuostabu, kad net 55 procentai apklaustųjų nurodė, jog pristatymas kiekvieną darbo dieną jiems yra labai svarbus. *Lietuvos paštas* stengiasi pateisinti savo klientų lūkesčius, ir periodinius leidinius pristatinėja taip pat ir šeštadieniais.

Miestelių ir kaimų gyventojai turi papildomą galvos skausmą, kadangi kaimo paštai nedirba pirmadieniais, tačiau kadangi paštas pristatomas šeštadieniais, didelio nepasitenkinimo apklausos metu nebuvo išreikšta ir į klausimą, ar jums svarbu, kad paštas būtų pristatomas ne šeštadieniais, o pirmadieniais, 41 procentas respondentų atsakė, kad nesvarbu. Visgi bendrovė planuoja 3 metų pereinamąjį laikotarpį ir kiekvienais metais skirti po 2,3 mln. Lt papildomų sąnaudų, kad kiekvienais metais papildomai apie 240 paštų pradėtų dirbti pirmadieniais, nes tai yra būtina sąlyga paslaugų kokybei gerinti (be to, kokybės tyrimus pasirinktu laikotarpiu RRT atlieka 5 dienas per savaitę visoje šalies teritorijoje, įskaitant pirmadienius).

Vartotojų nuomone, paslauga turi kainuoti tiek, kiek ji yra kokybiška, pašto atveju – greita. 58 procentai apklausos dalyvių nurodė, kad siuntos pristatymo greitis, konkrečiai per 1-2 dienas šalies viduje, jiems yra labai svarbus. Atsižvelgiant į tai, ir į tai, kad 26 procentams jis toks svarbus nepasirodė („nelabai svarbu“), *Lietuvos paštas* įvedė pirmenybines ir nepirmenybines paslaugas, kurios nuo 2007 metų rugsėjo apima ne tik tarptautines, bet ir vidaus siuntas. Pirmenybinės paslaugos brangesnės ir greitesnės, nepirmenybinės, aišku, atvirkščiai (1 Priedas – Pirmenybinių ir nepirmenybinių siuntų siuntimo tarifai Lietuvoje). Kokybės reikalavimai galioja

abiemis. Klientai pageidauja rinktis, o pasirinkimas – brangiau ir greičiau, ar pigiau ir lėčiau – yra patogus. Kol kas tokios sprendimo pasiteisinimą nagrinėti ankstoka, nes ir pats sprendimas išgyvena savotišką „bandomąjį“ laikotarpį. Tačiau bendrovė turi galimybę dirbti lanksčiau ir tikimasi, kad ateityje toks žingsnis gali duoti teigiamų pasekmių, ir dar labiau padidinti klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis.

Apibendrinant minėto tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad klientai *Lietuvos pašto* darbu apskritai yra pakankamai patenkinti, tačiau reiškiamas nepasitenkinimas pavieniais to darbo elementais (pvz. klientų aptarnavimas, kaina, etc.), kuriuos bendrovei ateityje reikės kiek įmanoma labiau taikyti prie klientų poreikių.

4.4 Žmogiškasis kapitalas: jo įtaka bendrovės perspektyvoms

JAV atlikti tyrimai įrodė, kad turėti motyvuotus ir lojalius darbuotojus yra ekonomiškai naudinga: kompanijų, turinčių stipriai išsipareigojusius organizacijai darbuotojus metinės pajamos yra 6 proc. aukštesnės, o kompanijų, kurių darbuotojų išsipareigojimo organizacijai lygis yra žemas - 9 proc. žemesnės už pramonės šakos vidurkį. Darbuotojų išsipareigojimo didinimas – geriausia priemonė ženkliai padidinti verslo efektyvumą ir pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Bučiūnienė, 2006). Be to, remiantis 2008 metų pirmo ketvirčio Vantage Research atliktos Vadybos veiksmų programos [Management Action Programmes] vadovų tyrimo išvadamis galima teigti, kad žmonės, kurie „slypi“ už tam tikro produkto, yra beveik tokie pat svarbūs kaip ir pats produktas. Klientai yra tik truputį lojalesni kompanijos produktams, nei jos darbuotojams, ir patraukli kaina kur kas mažiau įtakoja klientų atsidavimą, nei paslaugų kokybės gerinimas ir asmeninė kliento patirtis su aptarnaujančiuoju kompanijos personalu. Todėl *Lietuvos paštui* siekiant didinti savo efektyvumą paslaugų ir klientų aptarnavimo srityse taip pat derėtų susirūpinti ir savo personalo verbavimu, išlaikymu ir apmokymu, nes tai yra vienas pagrindinių bendrovės sėkmės garantų.

Lietuvos paštas – vienas didžiausių šalies darbdavių. 2006 metais čia dirbo 8168 darbuotojai, t.y. 92 mažiau nei 2005 metais, kurių didžiausiąją dalį sudarė laiškinių ir pensijų pristatytojai. Dėl darbo specifikos apie pusę visų darbuotojų yra dirbantys puse etato, nes pvz. laiškinių darbo krūvis suplanuotas 4 valandoms.

Bendro kompanijos darbuotojų skaičiaus mažėjimui ir jų pasiskirstymui pagal veiklas didelės įtakos turėjo pašto siuntų pristatymo automobiliais plėtra, nauja valdymo struktūra, darbo apimčių kitimas, apskaitos modernizavimas, o taip pat nuolatinis samdomų darbuotojų šalies darbo rinkoje trūkumas. Per 2006 metus darbuotojų skaičius, perskaičiuotas į dirbusius visą

darbo dieną, sudarė 6740,0 etatų ir, palyginti su 2005 metais, sumažėjo 1,5 procento, ir jei įmonės statuso keitimas teoriškai neturėjo turėti jokios įtakos personalo kiekio sumažėjimui, tai šiuo atveju jį įtakojo veiklos modernizavimas. Per 2006 metus panaikintos 374 pašto siuntų pristatymo pėsčiomis apylinkės ir vietoj jų įsteigtos 189 pristatymo apylinkės, kuriose paštas pristatomas automobiliais: buvo įsteigti laiškininkų, vairuojančių automobilius, etatai, be to panaikinti 265 etatai laiškininkų, kurie aptarnavo pristatymo apylinkes pėsčiomis. Iš esmės, personalo sudėtyje labiausiai sumažėjo laiškininkų – tokia politika gali pasirodyti sunkiai pateisinama, nes bendrovė susiduria su gan nemažu paslaugų kokybės deficitu, tačiau kadangi pristatymas pėsčiomis yra keičiamas motorizuotu pristatymu, ši tendencija ne tik pasiteisina, tačiau ir dar labiau plėsis ateityje. Vis dėlto, kad ir kaip modernizuodama savo veiklą su tikslu kuo mažiau priklausyti nuo žmogiškųjų išteklių, 2006 m. gruodžio 31 d. bendrovė turėjo 115 laisvų darbo vietų, 2007 m. gruodžio 31 – 96, iš kurių 90 procentų trūko būtent didžiuosiuose šalies miestuose.

Darbuotojų kaita *Lietuvos pašto* sistemoje dėl įvairių priežasčių padidėjo nuo 10 procentų 2005 metais iki 14,5 procento 2006 metais. Dažniausios darbo sutarties nutraukimo priežastys, kurios sužinomos iš išėinančių darbuotojų savanoriškai pildomų anketų dėl pasitraukimo priežasčių, yra mažas darbo užmokestis, ne visa darbo diena, mažos darbo apimtys kaimo paštuose. Atsižvelgdamas į šias tendencijas ir į pagrindinę darbo metimo priežastį – mažą darbo užmokestį – *Lietuvos paštas* po truputį didina darbuotojų bazinius atlyginimus ir taip siekia išlaikyti turimus darbuotojus. Faktiškai per 2006 metus vienam darbuotojui (etatui) vidutiniškai iš darbo užmokesčio fondo per mėnesį skirta 1030 Lt, o palyginti su 2005 metais, 10,0 procentų daugiau. Teoriškai tai yra nemenkas išaugimas. Bendrose bendrovės sąnaudose šie skaičiai taip pat pakankamai ryškūs – per 2006 metus, palyginti su 2005 metais, Lietuvos paštas turėjo 12,9 procento daugiau sąnaudų, nes darbo užmokesčiui išleido 8,3 procento, socialiniam draudimui – 6,0 procentais daugiau.

Su darbuotojų trūkumu lygiai taip pat susiduria ir Latvijos bei Estijos paštai ir jų personalo problemos yra labai panašios. Lietuvoje ir Latvijoje susiduriama su milžiniškos emigracijos į Airiją ir Didžiąją Britaniją mastais, tuo tarpu Estijoje didžiausi srautai darbingo amžiaus žmonių išvyksta dirbti į kaimyninę Suomiją. Latvijos paštas savo darbuotojams savo atlyginimus kilstelėjo netgi dar drastiškiau nei *Lietuvos paštas*, ir per 2006 jie išaugo net 25 procentais. *Lietuvos paštas* juos didina palaipsniui ir pvz. 2008 metais operatoriams juos dar kartą kilstelėjo 10 procentų. Estijos paštas taip pat sparčiai didina darbuotojų atlyginimus, pvz. per 2006 jie pakilo 8 procentais. Bendra Baltijos šalių pozicija šiuo požiūriu yra darbuotojų atlyginimų kėlimas, bendra tendencija – vidutiniškai 14 procentų kėlimas per metus. Be abejo, ateityje šios

tendencijos išliks, nes vidutinis *Lietuvos pašto* atlyginimas kol kas dar toli gražu nesiekia šalies vidurkio. Statistikos departamentas praneša, kad vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis šalies ūkyje (be individualių įmonių) ketvirtąjį 2007 m. ketvirtį sudarė 2052 litus ir, palyginti su ketvirtuoju 2006 m. ketvirčiu, padidėjo 18,5 procento, valstybės sektoriuje – 2036,4 lito ir, palyginti su ketvirtuoju 2006 m. ketvirčiu, padidėjo 13,0 procento, privačiame sektoriuje – 2061,2 lito ir buvo 22,2 procento didesnis negu ketvirtąjį 2007 metų ketvirtį. Taigi iki vidutinio atlyginimo, lyginant su per 2006 metus vienam darbuotojui (etatui) vidutiniškai iš darbo užmokesčio fondo per mėnesį skirtais 1030 Lt, *Lietuvos pašto* darbuotojams trūksta daugiau nei 1000 Lt. Žodžiu, vietos kur augti ir pasitempti dar tikrai yra labai daug, ir norėdama kartu su savim „augintis“ ir darbuotojus, bendrovė privalės didinti darbo užmokestį, kol jis arba pasieks vidutinį šalies darbo užmokestį arba bent jau tenkins bendrovės darbuotojus. Turint omenyje, kad per 2007 metus vidutinis užmokestis valstybiniame sektoriuje (kol kas *Lietuvos paštas* tebėra valstybei priklausanti akcinė bendrovė) kilo maždaug 18 procentų lyginant su 2006 (Statistikos departamento duomenys, 2008), Lietuvos paštui prie atlyginimų didinimui skiriamų 10 procentų per metus reiktų pridėti dar maždaug antra tiek ir per keletą metų bendras šalies vidurkis būtų prisivytas (darant prielaidą, kad pastarojo augimo tempai ateityje sulėtės). Būtent tokie skaičiai strateginiuose bendrovės planuose nėra numatyti, tačiau atlyginimų didinimas iki šiol yra vienas prioritetinių klausimų, kuriam bendrovė yra priversta skirti daug dėmesio, nes moksliniais tyrimais įrodyta, kad būtent tokia motyvacija iki tam tikros ribos padeda išlaikyti darbuotojus. Deja, šiuo metu svarbiausia yra išlaikyti naujai ateinančius darbuotojus, o apie jų darbo našumo didinimą per įvairiapusę motyvaciją bus galima kalbėti tolimesnėje ateityje. Trumpai apžvelgsiu, kokie yra pagrindiniai motyvacijos veiksniai, laikantys darbuotojus toje pačioje įmonėje.

Neabejotina, kad būtent motyvacija yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų veiklos rezultatus, nes patys geriausi darbuotojai, jei jie nebus skatinami, dirbs geriausiu atveju tik vidutiniškai. Pagal šiuolaikines personalo vadybos teorijas, klaidinga manyti, kad darbuotojo motyvuotumas priklauso tik nuo jo asmenybės savybių. Didžiulę įtaką taipogi turi įmonės sukurta atlyginimo, skatinimo sistema, tarpasmeniniai santykiai, vadovų elgesys, savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, karjera, kūrybinė atmosfera, premijos ir vadovybės pasitikėjimas, galimybė save įtvirtinti. Visi šie veiksniai savo ruožtu yra nevienodai svarbūs skirtingiems darbuotojams, todėl tai daugiau bendro pobūdžio rekomendacijos ir galbūt veiklos gairės bendrovės personalo skyriaus darbuotojams.

Vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmones darbui, ir yra darbo užmokestis; ne tiek svarbu, koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi

teisingai atlygintas už darbą. Žodžiu, svarbiausias yra psichologinis arba netgi moralinis šio motyvo aspektas. Atlyginimas turi užtikrinti žmogui saugumo ir tikrumo šiandiena ir rytdiena jausmą. Tai vienas iš kertinių žmogaus poreikių. Pajutęs, kad už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą. Ji pasireiškia pastangų, skirtų darbui, sumažėjimu ir sustiprėjusiomis mintimis apie tai, kad reikia keisti darbą (Ad Gloriam, 2003).

Deja, finansinė motyvacija turi labai griežtas ribas ir nuo tam tikro momento nustoja veikti kaip stimulus stengtis, tokiu atveju įtikinti darbuotoją likti dirbti bendrovėje pasidaro nebeįmanoma. Šiandieninėse teorijose atsiranda pastebėjimų, kad kalbant apie darbuotojų išlaikymą šiais sunkiais ekonominiais laikais, atlyginimų kėlimas yra pervertinamas. Remiantis Vantage Research, pinigai išsprendžia toli gražu ne visas darbuotojų lojalumo problemas. Tyrimas atskleidė, kad geriausia verslo praktika yra „atviras bendravimas tarp vadovybės ir darbuotojų“, kuri buvo minima dukart dažniau nei „atlyginimų kėlimas“.

Harvardo verslo apžvalgos žurnalas [*Harvard Business Review*] atspausdino straipsnį „Nustokite demotyvuoti savo darbuotojus“. Kaip rodo tyrimai, 85% kompanijų darbuotojų motyvacija staigiai krenta per pirmuosius šešis darbo mėnesius, o paskui dar labiau smunka laikui bėgant. Dauguma darbuotojų pradeda dirbti kompanijose motyvuoti, motyvacijos stoka ir ryšys su organizacija ima silpti laikui bėgant dėl netinkamo vadovavimo. Vietoj to, kad investuotų didžiules lėšas, kurdamos patrauklaus darbdavio įvaizdį, sudėtingas motyvavimo programas, kompanijos paprasčiausiai turi nustoti demotyvuoti darbuotojus. Žemas darbuotojų įsipareigojimo organizacijai lygis ir kaita pirmiausiai liudija vadovavimo kompetencijos stoką. 2005 metais vienos ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto magistrės atlikto tyrimo rezultatai liudija, kad pagrindinis darbdavio patrauklumo kriterijus yra kompetentingas vadovavimas. Didinant organizacijos kaip darbdavio patrauklumą, lemiamą vaidmenį vaidina aukščiausio lygio vadovai. Su jais yra susiję esminiai darbuotojų įsipareigojimą garantuojantys sėkmės veiksniai (Bučiūnienė, 2006). Iš tiesų, tenka sutikti, kad neretam darbuotojui vienintelis jo darbdavio simbolis ir yra jo tiesioginis viršininkas. Todėl geri santykiai su viršininku ir reiškia gerus santykius su darbdaviu, o per tai – ir gerus santykius su visa organizacija. O geras ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos naudingas abiem: žmogus, atlikdamas reikšmingą darbą, jaučia pasitenkinimą, organizacija, jo talento ir energijos dėka, gali sėkmingai konkuruoti. Jei balansas pažeidžiamas, įsipareigojimas organizacijai mažėja, ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos silpsta. Tokiu atveju vienas kuris nors, arba abu kentės: žmogus bus išnaudojamas arba sieks išnaudoti organizaciją, arba abu vienas kitą. Kai šis supratimas yra sulaužomas, galima atsisveikinti su viltimis turėti įsipareigojusius organizacijai darbuotojus, neilinius rezultatus (Bučiūnienė, 2006). *Lietuvos paštui* kol kas dar negresia atsisveikinimas su viltimis turėti ištikimus

darbuotojus, nes jų bendrovėje netrūksta iš „anksčiau“, tačiau pritraukti naujų ir tikėtis jų ištikimybės yra kur kas sudėtingiau. Todėl bendrovė stengiasi prisivilioti jaunus žmones (daugėja darbuotojų iki 30 metų), tik pritrūksta ryžto juos išlaikyti, kai šie gauna geresnius pasiūlymus kitur. Senas tradicijas ir gausybę ilgamečių darbuotojų turinčioje bendrovėje dar gajus Ilonos Bučiūnienės paminėtas „bėgančiųjų smerkimas“. Vadovai vietoj to, kad nukreiptų pastangas darbuotojų išėjimo priežastims pašalinti (nors ir metamos pastangos joms išsiaiškinti), giliai įsižeidę ir negalėdami nugalėti savo ambicijų, viešai smerkia „nedėkinguosius“. Ši teisina ir ramina liaudies išmintimi, kad „nepakeičiamų nėra“. Toks savęs apgaudinėjimas brangiai kainuoja. Darbuotojų kaitos kaštai auga. Vis sudėtingiau tampa rasti reikiamos kompetencijos darbuotojus, naivu tikėtis, kad juos bus galima pritraukti už išėjusiam darbuotojui mokėtą atlyginimą, pagaliau krenta našumas, kol naujokas pilnai įsisavina (o ar visada to bepasiekama?) darbą. Dar didesni yra paslėpti šių nuostatų kaštai (Bučiūnienė, 2006). Taigi darbuotojų „nutekėjimo“ žala akivaizdi, priežastys aiškios, belieka su jomis kovoti ir siekti minėtos dermės tarp viršininko-darbuotojo (tarp organizacijos ir darbuotojo), jo atlyginimo-jo lūkesčių, galimybių save realizuoti ir organizacijos galimybių pasiūlyti geriausią „savirealizacijos“ variantą. Visa tai ateities darbai, nes kol kas Lietuvos paštas dar neišbrido iš personalo krizės, tačiau bendrovės strategijoje yra nemažai punktų skirtų personalo reikalams (darbuotojų kompetencijos vertinimas, Lietuvos Respublikos ir Europos socialinio fondo agentūros Paramos fondo bendras projektas, skirtas Lietuvos pašto darbuotojams, daugiapakopiai personalo mokymai ir pan.), todėl galima tikėtis kad bent dalis būsimų Lietuvos pašto darbuotojų bus motyvuoti ir lojalūs, kas reiškia darbuotojų norą dirbti bendrovės naudai.

Liberalizacijos įtaka žmoniškųjų išteklių kaitai dar nėra pilnai išnagrinėta, tačiau EK atliko tyrimą apie įdarbinimo tendencijas įvairiose tinklinėse pramonėse. Iš teorinės pusės, liberalizacijos poveikis tinklinės pramonės įdarbinimo lygiui visos ekonomikos mastu kol kas nėra aiškus. Nors produktyvumo išaugimas gali implikuoti tiesioginį darbo jėgos sumažėjimą, tačiau dėl konkurencijos procesų gali atsirasti ir pozityvių įdarbinimo rezultatų, kurie padidintų našumą ir produktų pasiūlą. Be to, netiesioginiai liberalizacijos padariniai gali gerokai nusverti tiesioginius neigiamus rezultatus, kadangi pramonės, kurios naudojasi mažesnėmis tinklinės pramonės sąnaudomis, gali didinti našumą ir darbuotojų skaičių. Pvz. empiriškai ištyrus tam tikrų tinklinių pramonių liberalizacijos padarinius 1990-2001 laikotarpiu, su rinkos atvėrimu buvo susietas didelis darbo vietų skaičiaus išaugimas, siekęs pusę milijono Europos mastu.

Kalbant apie tiesioginius liberalizacijos padarinius tinklinei pramonei reikėtų pabrėžti, kad liberalizacija yra tik vienas iš veiksnių, kurie gali paaiškinti įdarbinimo apimčių pokyčius. Nes kai kurie iš šių pramonės sektorių pastaruoju metu patiria vis didesnius technologinius pokyčius,

kurie taip pat įtakojo darbo vietų skaičių ir darbo jėgos sudėtį. Kitos pakitimų įdarbinimo srityje priežastys yra labiau statistinės: pramoninės restruktūrizacijos eigoje tam tikros veiklos gali būti perduotos kitiems rangovams arba tiesiog perklasifikuojamos kitų ekonominių veiklų kategorijose. Taigi, jeigu *Lietuvos paštas* išspręs personalo problemas iki rinkos liberalizacijos, po 2013 šioje srityje bendrovės lauks nauji iššūkiai.

4.5 Darbuotojų pasitenkinimo - klientų pasitenkinimo sąsajos bei perspektyvos *Lietuvos pašte*

Yra nemažai verslo sričių, kuriose siekiant išlaikyti klientus reikia visų pirma tobulinti aptarnavimą, pvz. telekomunikacijų rinka: ryšio tiekėjai vartotojus skaičiuoja šimtais tūkstančių ir jiems tiesiog būtina investuoti į aptarnavimo lygio kėlimą.

Kliento pasitenkinimui organizacijos paslaugomis nepaprastai didelės įtakos turi tiesiogiai su žmogumi bendraujantis įmonės atstovas, nes jis bendraudamas su klientu reprezentuoja visą organizaciją (ISM, 2005). Tai daryti gerai gali tik motyvuoti darbuotojai, tad *Lietuvos paštui* tenka kovoti su dviguba problema – ne tik su nepatenkintais klientais, bet ir su nemotyvuotais darbuotojais. Tačiau po truputi investuodama į savo personalo mokymus ir keldama darbo užmokestį, bendrovė gali tikėtis, kad ateityje ši sąsaja taps ne tokia skausminga, ir klientų pasitenkinimas bendrovės teikiamos paslaugomis padidės kartu su į gera besikeičiančiu aptarnaujančiu personalu ir aptarnavimo lygiu.

Mūsų visuomenėje buvusioms valstybės įmonėms gerokai sunkiau kurti naują savo įvaizdį ir dėl to, kad jas tiesiog lydi korupcijos, protekcionizmo, darbuotojų piktnaudžiavimo tarnybine padėtimi, tingumo, pasyvumo ir nelankstumo šmėkla. Šie „faktai“ tvirtai sėdi vyresnės vartotojų kartos galvose ir juos iš ten išgyvendinti labai sudėtinga, kartais net neįmanoma. Kadangi nemaža dalis *Lietuvos pašto* darbuotojų irgi priklauso tai pačiai vyresniajai kartai, situacija dar pasunkėja. Kad bendrovė nėra korumpuota, „neprastūminėja“ į darbo vietas „giminių ir pažįstamų“ ir yra ryžtingai nusiteikusi permainoms tenka įrodinėti ne tik svetimiems, bet ir saviems – darbuotojams. Todėl visų pirma bendrovės valdybai reikėtų atsakingiau formuoti vidinį įmonės mentalitetą.

Pasakyti paprasta, o padaryti – sunku. Tačiau ko gero šis titaniškas darbas iš dalies imtų vykti savaime, kartu su naujai atėjusiais darbuotojais ir padėtis ilgainiui pasikeistų kardinaliai, jeigu pagerėtų kompanijos teikiamos paslaugos ir jeigu vidinės komunikacijos pagalba būtų siekiama skatinti darbuotojų lojalumą ir motyvaciją. Nes iš dalies tai yra uždaras ratas – ko gero, gerai dirbančiai kompanijai visuomenė galėtų atleisti ir jos „korupcijas“, daug uždirbančios

kompanijos darbuotojai, kuriems mokami geri atlyginimai, galėtų susitaikyti su įdarbinamais „giminėmis ir pažįstamais“ ir mažiau norėtų nešti purvą iš savo kiemo. Taip sugrįžtama prie to paties išeities taško – reikia didinti personalo motyvaciją, taip gerinti klientų aptarnavimą, su kurio pagalba gerėja ir visos įmonės reputacija, o geresnės reputacijos lygį jau savaime norisi išlaikyti.

Darbuotojų mentalitetą rekomenduojama formuoti vidinės komunikacijos pagalba, kuri yra nuolatinis procesas. Įmonė, siekianti pelnyti gero darbdavio reputaciją, turi tinkamai vertinti ir motyvuoti savo darbuotojus, nes tai yra svarbi grandis, per kurią informacija apie įmonę patenka į išorę, todėl vidinės komunikacijos priemonėmis reikia užtikrinti, kad informacija, kuria darbuotojai disponuoja, būtų tiksli ir teisinga. Ypač svarbus darbuotojų informuotumo veiksnys – teigiama informacija apie įmonės finansinius rodiklius, jos reputaciją tarp klientų ar investuotojų. Veiksminga vidinės komunikacijos vadyba nėra trumpalaikis procesas, būtina galvoti apie ilgalaikius, strateginius vidinės komunikacijos planus, suderintus su kitais įmonės strateginiais planais (ID4, 2006). Žodžiu, darbuotojų motyvacijos kėlimas per vidinę komunikaciją, ypač pabrėžiant teigiamus bendrovės rezultatus, yra prasmingas veiklos objektas, kuris turėtų kiek įmanoma labiau rūpėti visiems įmonės vadovams. Šiuo metu svarbiausias *Lietuvos pašto* vidinės komunikacijos „motyvuotojas“ yra bendrovės mėnraštis (2 Priedas), kuriame publikuojami straipsniai apie sėkmingai dirbančius pašto sektoriaus darbuotojus iš visos Lietuvos, apie bendrovės finansinius pasiekimus, naujas paslaugas, aprašomos apdovanojimų už gerą darbą istorijos ir pan. Dirbantieji turi galimybę vieni iš kitų semtis įkvėpimo, gal net pasitempti klientų aptarnavimo srityje.

Kadangi klientus aptarnaujantis darbuotojas daro labai didelę įtaką aptarnavimo kokybei ir nuo jo didžiąją dalimi priklauso, su koku jausmu klientas išeis pro duris ir ar norės sugrįžti dar kartą, tai ir nepasitenkinimą *Lietuvos pašto* paslaugomis, deja, dažniausiai sukelia ne pačios paslaugos, o darbuotojų elgesys. Tyrimai atskleidė akivaizdžią tendenciją: vertinant visuminį kliento pasitenkinimą vartojimu paaiškėjo, kad pasitenkinimas pačiu produktu sudaro tik 30 proc., ir net 70 proc. klientų pasitenkinimo priklauso nuo aptarnaujančio darbuotojo elgsenos (ISM, 2005). Nekreipti dėmesio į šiuos faktus nėra labai toliaregiška, tačiau nuomonė, kad klientui svarbiausia produkto ar pačios paslaugos kokybė, o elgesys su klientu – tik nereikšmingas priedas – vis dar gajį.

Visgi *Lietuvos pašte*, siekiant, kad darbuotojų veikla atitiktų modernėjančios bendrovės veiklos principus ir kad iš esmės pagerėtų klientų aptarnavimo kokybė, nemažai dėmesio skiriama darbuotojų apmokymui. Jie mokomi vadybos, kompiuterinio raštingumo, finansų, eksploatacijos, klientų aptarnavimo, rinkodaros, teisės, ypač daug dėmesio skiriama apmokymui dirbti su naujai

diegiamomis centralizuota verslo valdymo ir brūkšninio kodo informacinės sistemos programomis. Laiškininkams ir operatoriams buvo sudaryta speciali mokymo programa, kuri apėmė ne tik tiesioginių pareigų vykdymą, bet ir klientų aptarnavimo kultūrą, konfliktinių situacijų valdymą. Siekiama, kad bendrovės darbuotojai, būtent operatoriai, įsisavintų visus keturis svarbiausius profesionalaus aptarnavimo principus: dėmesį klientui, tikslumą ir aiškumą, punctualumą ir paslaugos suteikimą iki galo. Pažeidus bet kurį iš jų klientas neišvengiamai liks daugiau arba mažiau nepatenkintas (ISM, 2005).

Taigi, pavykus padidinti darbuotojų motyvaciją ir tuo pačiu įtvirtinti kokybiško aptarnavimo kultūrą, *Lietuvos paštas* galėtų dar sėkmingiau konkuruoti atsivėrusioje pašto rinkoje.

4.6 Žiniasklaidos įtaka bendrovės reputacijai ir vartotojų lūkesčiams

Marketingo tyrimai, visuomenės apklausos akivaizdžiai rodo, kad įmonių socialinė ir aplinkosaugos politika tiesiogiai įtakoja jų gaminamų prekių pardavimus. Visuomenės požiūrį į gaminių, prekę, formuoja ne tik gaminio kokybė, bet ir bendras įmonės įvaizdis. Jau seniai pastebėta, kad skiriant pakankamai dėmesio įmonės socialinei atsakomybei bei reputacijos kūrimui, visuomenės lojalumas įmonei ir jos gaminamai produkcijai ženkliai išauga (Vogulytė, Gudonienė, 2007). Įvaizdį lemiančių veiksnių yra daug. Tai ir kompanijos darbuotojų atsiliepimai apie įmonę kaip darbdavį, ir išorinės įmonės reklamos kokybė, ir klientų atsiliepimai interneto forumuose. Įvaizdžio kūrimas ir išlaikymas – menas valdyti visumą veiksnių, kurie prisideda prie kompanijos įvaizdžio kūrimo (Bartkus, 2008).

Pasak dar vienos šios srities specialistės, įvaizdžio konsultantės-trenerės Alvydos Jasilionytės, organizacijos įvaizdžio kūrimo procesą apima keturios verslo šakos – vadybos ir organizavimo paslaugos, ryšiai su visuomene, reklamos agentūros, kurios rūpinasi produkto įvaizdžiu, ir organizacinio dizaino kūrėjai. Šie rūpinasi organizacinio identiteto ir vaizdinės išraiškos kūryba, per kurią perteikiamos organizacinės vertybės tiesiogiai vidinei ir išorinei auditorijai (Jasilionytė, 2008).

Šiandien vis garsiau kalbama apie augantį poreikį kryptingai, sistemiškai ir apgalvotai valdyti organizacijos reputaciją. Pati reputacijos sąvoka ir rūpinimasis organizacijos reputacija bei įvaizdžiu nėra naujas, o ryšiams su visuomene keliamas tikslas gražiai ir patraukliai pristatyti organizaciją atitinkamoms suinteresuotųjų grupėms. Peržvelgus organizacijos reputacijos apibrėžimus ir diskusijas šio koncepto klausimais, galima nurodyti keletą svarbių aspektų, leidžiančių organizacijos reputaciją suvokti kaip sudėtingą socialinį-psichologinį fenomeną: reputacija yra neatsiejama nuo organizacijos veiksmų, rezultatų ir jų interpretacijos, ji formuojasi

veikiama daugelio objektyvių ir subjektyvių veiksnių, ne tik asmeniškai žmogui susidūrus su organizacija, bet ir iš visuomenėje sklindančių gaudų, kitų asmenų pasakojimų ir atsiliepimų bei žinoma iš žiniasklaidos pranešimų. Kompanijų reputacijos kuriamos interneto forumuose, spaudoje, televizijoje ir radijuje, o šios jėgos įtaka ne tik kad nepaneigiama, bet ir vis auga. Žiniasklaidos dėmesys įtakoja ne tik kompanijos brendą, socialinę reputaciją, bet ir rinkodarą, taip pat leidžia susipažinti su konkurentų strategijomis, problemomis ir rinkomis. Dar daugiau, ji leidžia daryti projekcijas į ateitį. Taigi žiniasklaidos nušvietimo reikšmės sumenkinti neįmanoma. O jos įtakos bendrovės reputacijai lygiui nustatyti reikėtų tiek kiekybinės, tiek kokybinės tokio dėmesio analizės (Tober, 2007).

Lyginant žiniasklaidos dėmesį *Lietuvos paštui* iki jos statuso pakeitimo ir po jo, galima teigti, kad dėmesys „po“ išaugo keliolika kartų. Iki tapimo akcine bendrove *Lietuvos paštas* beveik neturėjo kuo sukelti susidomėjimo. Bendrovė tiesiog dirbo ir jokiais skandalais nepasireikšdavo. Tačiau jau 2005 metų pabaigoje, kai į viešumą buvo iškeltas statuso keitimo faktas, pakvipo bent kažkuo panašiu į sensaciją – juk pagal lietuvišką scenarijų, tai grėsė dar viena valstybinio turto „išparceliavimo“ epopėja – ir visuomeninės informavimo priemonės ėmėsi intensyviai atskleidinėti su *Lietuvos paštu* susijusius įvykius.

Statuso keitimas iš karto buvo susietas su privatizacija. Žinoma, visiems iškilo natūralus klausimas – o kam gi dar jį reikėtų keisti. Todėl be žodžio „privatizacija“ neapsiėjo beveik nė vienas apie *Lietuvos pašta* pasirodęs pranešimas. Nepaisant to, kad apie privatizaciją oficialiai tuo metu dar nebuvo kalbama – tai buvo daugiau perspektyvos dalykas. Pacituosiu 2008 metų Valės Čeplevičiūtės ir Valento Nevieros straipsnį „Valstybinės įmonės: ką verta privatizuoti“, kuris puikiai atspindi šią tendenciją: „Gana ilgas Lietuvos valstybės įmonių sąrašas galėtų smarkiai sutrumpėti. Ir jų privatizavimas nė kiek nesikirstų su sveika logika. Antai jau užaugo aštuoniolikmečių karta, kuri pradeda naudotis bankų paslaugomis ir neturi jokio supratimo apie kadaise Lietuvoje buvusius tokius įprastus valstybinius bankus. Dauguma ne tik jaunų, bet ir bet kokio amžiaus žmonių šiandien sunkiai galėtų įsivaizduoti valstybinį "Lietuvos telekomą" (šiuo metu "Teo LT"). Lygiai taip pat būtų sunku įsivaizduoti, kad alkoholio įmonės vis dar būtų valdomos valstybės, nors "Alitos" privatizavimo skandalas dar iki galo neišsikvėpė. <...> Jeigu valstybės turto privatizavimas būtų vykęs išmintingiau ir skaidriau, Lietuva šiandien būtų turtingesnė... Šiandien pasidairius po Valstybės turto fondo (VTF) tinklalapį apima keistas jausmas. Gal iš tiesų jau nieko nebeliko? VTF pardavinėja keistus pastatus arba jų likučius, slėptuves, kuriose turėjome slėptis sprogus atominėi bombai. Jokiomis didelių objektų pardavimo programomis nė nekvepia. Nei "Lietuvos pašto", nei "Lietuvos

geležinkelių", nors žiniasklaida nuolat apie tai užsimena. Nekvepia jomis nė ministerijose, kuriojančiose didžiuosius valstybinius objektus..."

Taigi, nors oficialiai privatizacija neplanuojama, tačiau „neoficialiai“ ši tema eskaluojama didžiuliais mastais. Be kokios abejonės, tokia tendencinga nuomonė turi pagrindą ir remiasi gausybe pavyzdžių, tačiau pačiai bendrovei ji buvo žalinga, nes trukdė motyvuoti savo statuso keitimą taip, kad jis visuomenės būtų priimamas be priešiško. Visi argumentai buvo priimami skeptiškai, su potekste „kalbėkite kalbėkite, vis viena visiems aišku, kad pasiduodate“. Priešiškas gal ir nepadarė didelės įtakos bendrovės darbui, ką rodo ir 2006-2007 rezultatai, tačiau jos įvaizdis gerokai nukentėjo. Ta privatizavimo šmėkla iki šios velkasi *Lietuvos paštui* iš paskos, ir vilksis iki kulminacijos, t.y. privatizacijos, kuri ir būtų logiška visų Lietuvos pašto raidos etapų baigtis. Šiandien apie ją dar tik kalbama, tiesa, vis daugiau ir garsiau. O žiniasklaidos platinamuose pranešimuose ji jau vyksta, būsima privatizacijai suverčiamos visos *Lietuvos pašto* problemos ir visa jo strateginė politika. Tuo pačiu savaime formuojasi ir atitinkama visuomenės nuomonė apie bendrovę, kuri deja nėra tokia teigiama, kokia galbūt galėtų būti be greitos privatizacijos šešėlio. Visuomenę tokie žiniai reikia paruošti, vykdyti nuomonės tyrimus, supažindinti su strategija, kalbėti apie turtingus investuotojus ir laukiamą veiklos pagerėjimą. Greičiausiai, tokiomis „pasakomis“ ji netikėtų, ypač turint omenyje, kiek iš privatizuotų įmonių tapo „gerosiomis fėjomis“ paprastam vartotojui. Bet medalis visada turi dvi puses – neigiamas nusiteikimas lieka neigiamu nusiteikimu, o teikiama paslaugų pagerėjimas yra apčiuopiamybė, maloni visiems. Galima remtis pavyzdžiu, jog šiandien daugelis vartotojų yra patenkinti to paties „TEO LT“ paslaugomis: kam nepatiko nauja tvarka – atsisakė laidinių telefonų ir perėjo prie mobilaus ryšio, kiti tiesiog prisitaikė. O kažkada „Lietuvos telekomo“ privatizavimas sukėlė tokią audrą, kad atrodė, jog ji pratrūks mažų mažiausiai valstybine revoliucija. Tokios pačios „geros pabaigos“ galėtų tikėtis ir *Lietuvos paštas*, tačiau argumentas „nusiraminkit, viskas greičiausiai bus gerai“ skeptikais turtingos visuomenės neveikia. Kita vertus, tai joks argumentas. Argumentais galima būtų laikyti sėkmingai dirbančių privatizuotų užsienio pašto kompanijų pavyzdžius, tačiau kadangi Susisiekimo ministerijos žodžiais privatizacija dar „nenumatoma“, tai ir ją motyvuojančių faktų pristatinėjimas visuomenei būtų nepagrįstas ir sukeltų dar didesnę sumaištį.

Todėl žiniasklaida lieka tendencinga – privatizacija joje aptarinėjama iš įvairių perspektyvų, o motyvai jai įvykti – ne. Tai formuoja atitinkamą gyventojų nuomonę, kurie galų gale kaltę dėl dirginamo smalsumo ir „faktų“ neigimo suverčia *Lietuvos paštui*. Tuo tarpu *Lietuvos paštas* atsidūręs tarp dviejų ugnių – oficialios „privatizacija dar nenumatoma“ ir neoficialios „privatizacija tik laiko klausimas“ versijų – tiesiog dirba savo darbą ir panašu, kad laikosi

nuostatos, kad nėra reikalo aušinti burną ir teisintis, nes teisinimasis skatina užtikrintumą besiteisinančiojo kalte.

Be privatizacijos, kitos labiausiai žiniasklaidos aptarinėjamos su *Lietuvos paštu* susijusios naujienos po bendrovės statuso pakeitimo, buvo tarifų didinimas ir mokesčio už įmokų priėmimą įvedimas. Pastarieji faktai taip pat buvo labai plačiai aptarinėjami. Tarifų didinimas visuomet yra skaudi tema, tačiau jų pakėlimą *Lietuvos paštui* pavyko gan sėkmingai motyvuoti, nurodant, kad paslaugos nebuvo branginamos septynerius metus, o jų teikimo sąnaudos išaugo kone dvigubai. Tuo tarpu mokesčio už įmokų priėmimą įvedimas buvo sutiktas itin nepalankiai. Menkesnio, tačiau nuolatinio dėmesio susilaukia *Lietuvos paštui* priklausančio nekilnojamo turto pardavinėjimas, visuomenėje vadinamas „parceliavimu“, darbuotojų trūkumas ir nekokybiškos paslaugos, kurių įvairovė kartais glumina. Nėra reikalo sakyti, kad tokios naujienos taip pat turi didelės įtakos visuomenės nusistatymui.

Taigi, žiniasklaida stipriai įtakoja *Lietuvos pašto* įvaizdį, kuris po pastaruoju metu yra gerokai sušlubavęs. Nors klientų apklausos rodo, kad jie bendrovės darbu labai nesiskundžia, tačiau savaime suprantama, kad nei tarifų pakėlimas, nei privatizacijos galimybė, nei mokesčio už įmokų priėmimą įvedimas gyventojams neatrodo pozityvi praktika. Visgi bendrovės darbui jie neišvengiami, todėl būtina susitaikius su visuomenės neprielankumu, toliau bandyti sėkmingai vesti karavaną per didėjančios konkurencijos dykumą. Tai yra vienintelis užtikrintas būdas parodyti, kad visi padaryti žingsniai buvo žengti *Lietuvos pašto* klientų labui. O pavykus tai įrodyti, ilgainiui savaime pagerės ir bendrovės įvaizdis.

5. MAGISTRO DARBO TYRIMO ANALIZĖ

Kai kuriems darbe pristatomiems teiginiams pagrįsti buvo atliktas savarankiškas kiekybinis Lietuvos piliečių nuomonės tyrimas. Jis buvo organizuotas dėl būtinybės patikrinti kai kurias spėjamas tendencijas ir nuomones, kurios sutvirtintų darbo prielaidas apie *Lietuvos pašto* perspektyvas, tačiau kurios nebuvo oficialiai tirtos dėl savo tik šiam darbui būdingos specifikos. Teorinėje darbo dalyje yra pristatoma *Lietuvos pašto* paslaugų raida ir jų apimčių kitimas, paslaugų kokybės kitimo tendencijos, darbuotojų motyvacijos bei klientų aptarnavimo sąsajos su bendrovės reputacija ir klientų pasitenkinimu, bendrovės perspektyvos liberalizacijos kontekste, ypač akcentuojant veiklos rezultatai iki ir po tapimo akcine bendrove. Visiems šiem aspektams apžvelgti buvo remiamasi RRT, WIK, Eurostat tyrimais bei įvairiais straipsniais. Tačiau iš jų bei iš atliktos analizės nepaaiškėjo pačios visuomenės nuomonė apie Lietuvos pašto darbą po statuso

pasikeitimo (ką galima susieti su pašto raidos tendencijomis) bei apie galimą privatizaciją (sietina su pašto perspektyvomis).

Taigi, pirmoji tyrimo dalis buvo suformuluota siekiant patikrinti, ar klientų nuomone *Lietuvos pašto* darbas labai pasikeitė po tapimo akcine bendrove, kaip statuso keitimas įtakojo klientų aptarnavimą, paslaugų kokybę ir apskritai bendrovės darbą. Antroji tyrimo dalis skirta nustatyti nuomonių apie Lietuvos pašto privatizavimą tendencijoms ir sužinoti, kokios visuomenės nuomone galėtų būti privatizacijos pasekmės. Faktiniam tyrimui įtakos turėjo ir neformalūs kokybiniai tyrimai, kurie nesąmoningai vyksta darbo rašymo metu, tačiau išvados iš pastarųjų buvo įterptos į teorinę darbo dalį, siekiant išlaikyti šio tyrimo objektyvumą.

Tyrimo tipas - kiekybinis tyrimas.

Tyrimo objektas – visuomenės nuomonės apie *Lietuvos pašto* veiklą aspektai.

Tyrimo tikslas – ištirti visuomenės nuostatas į *Lietuvos pašto* veiklą ir susieti jas su pašto raidos tendencijomis.

Tyrimo uždaviniai:

- išsiaiškinti klientų nuomonę apie bendrovės darbą po statuso pasikeitimo;
- susipažinti su viešąja nuomone apie kai kuriuos *Lietuvos pašto* privatizacijos elementus.

Metodas - popierinė anketa, pasirinkta dėl savo paprastumo ir dėl tikslo ištirti kuo įvairesnio amžiaus respondentų nuomonę, įskaitant tuos, kurie nepripažįsta naudojimosi internetinėmis apklausos priemonėmis.

Kadangi buvo tiriamos ne psichologinės ar socialinės respondentų nuostatos, o jų kaip klientų patirtis ir nuomonė dviem konkrečiais klausimais, tyrimui reikšmės neturėję lyties, užsiėmimo ir kt. kriterijai nebuvo nei įtraukti, nei analizuojami, buvo tikslinamas tik respondentų amžius ir išsilavinimas, kurių įtraukimo į tyrimo apibendrinimą vėliau taip pat buvo atsisakyta dėl tyrimo abstraktumo.

Tyrimo imtis – 131 respondentas.

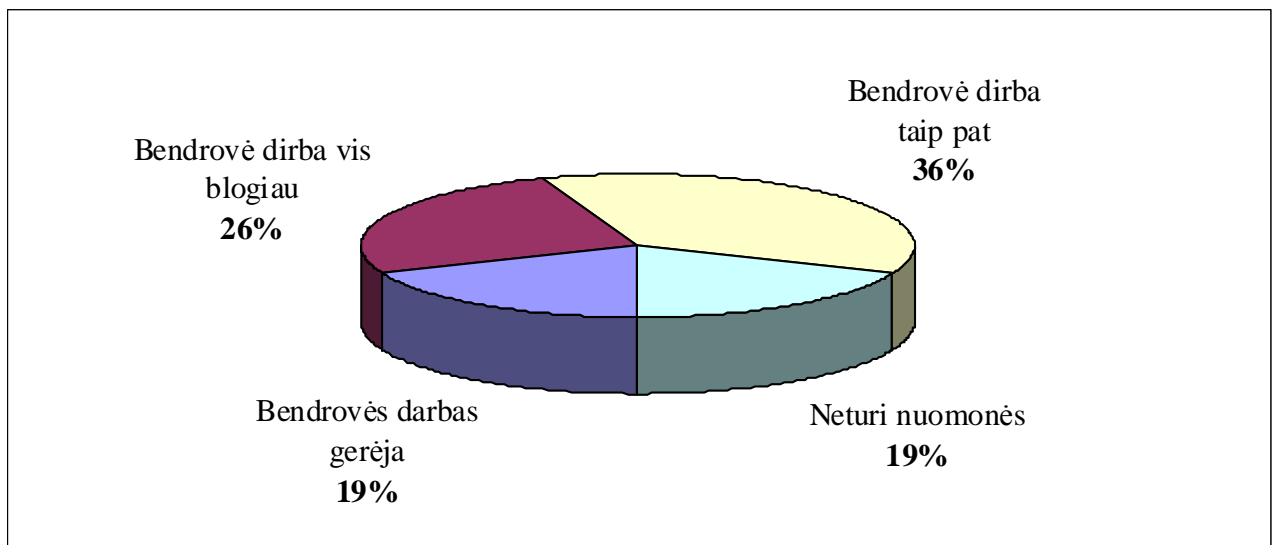
Tyrimo vykdymo laikas ir trukmė - 2008 kovas – balandis.

Tyrimo rezultatai

Tyrimo rezultatai - Tyrime buvo analizuojami du *Lietuvos pašto* veiklos elementai: darbas po tapimo akcine bendrove, kaip prielaida tolimesnei įmonės raidai, ir vartotojų lūkesčiai dėl jos privatizavimo, kaip prielaida bendrovės perspektyvoms.

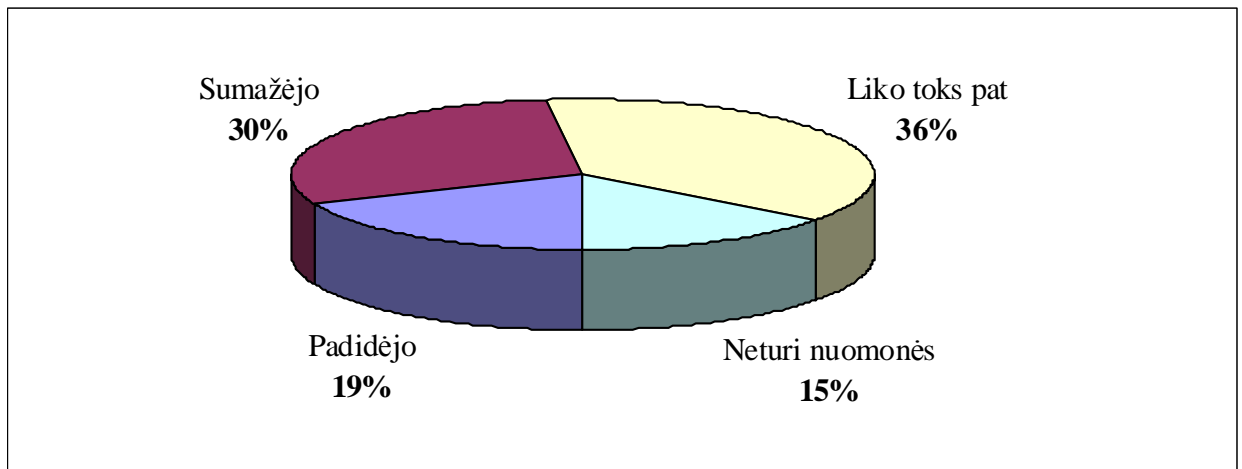
Ištyrus visuomenės nuomonę apie Lietuvos pašto darbą po tapimo akcine bendrove, patvirtino teiginys, kad juridinio statuso pasikeitimas neturėjo neigiamos įtakos bendrovės darbui. 37 procentai respondentų nurodė, kad po 2006 metų persikvalifikavimo į AB, *Lietuvos paštas* dirba taip pat, kaip dirbo iki tol. 26 procentams atrodo, kad bendrovės darbas pablogėjo, ką galima paaiškinti pagrindinėje dalyje minėtomis pastarojo meto problemomis su darbuotojų trūkumu, paslaugų kokybe, tarifų pakėlimu ir mokesčių už įmokų priėmimą įvedimu. 19 procentų mano, kad bendrovės darbas tobulėja, o 19 procentų respondentų šiuo klausimu nuomonės neturėjo.

2 diagrama. Vartotojų nuomonė apie Lietuvos pašto darbą po tapimo akcine bendrove 2006 m.



Bendrovės darbo pasikeitimams nustatyti buvo pasirinkti trys kriterijai: pristatymo greitis, klientų aptarnavimo lygis ir siūlomų paslaugų kiekis po tapimo akcine bendrove.

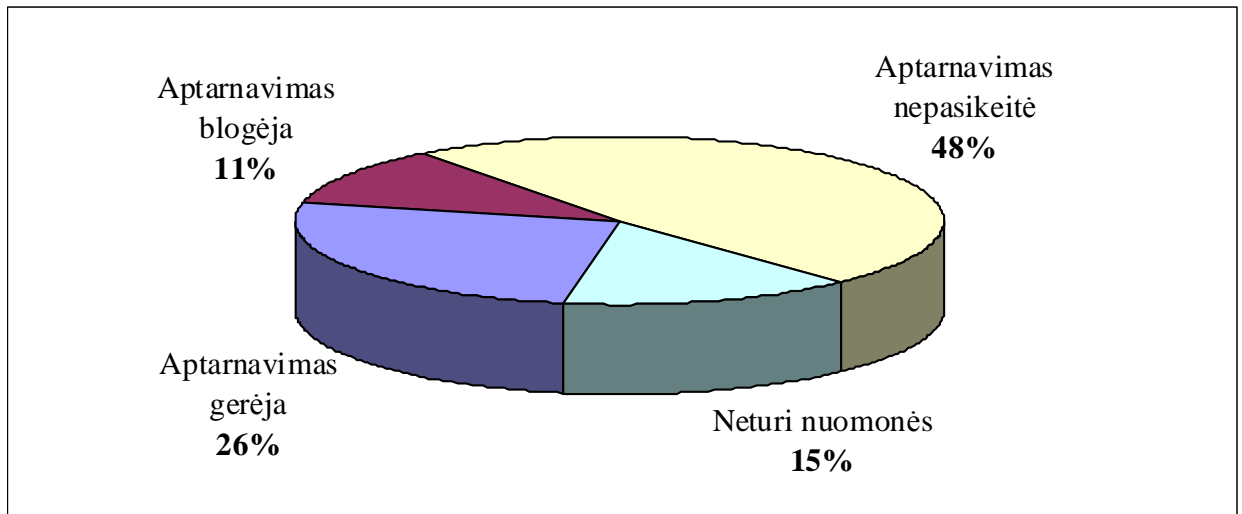
3 diagrama. Vartotojų nuomonė apie pašto pristatymo greičio pasikeitimą po tapimo AB 2006 m.



Iš diagramos matyti bendriausia visuomenės nuomonė apie pristatymo greičio pokyčius, kurių didžioji dalis respondentų nepastebėjo. Jų nuomone, pašto pristatymo greitis po 2006 metų reformų nepasikeitė. Nors bendrovė deda dideles pastangas siekdama pagreitinti apdorojimo ir pristatymo procesus tiek surinkimo, tiek logistikos grandyse, tačiau dėl laiškinių trūkumo suklumpa paskutiniuose etapuose, ir todėl bendras išpūdis apie paslaugų greitį išlieka nepakitęs. Su šio paskutinio - išnešiojimo - etapo problemomis galima susieti ir neigiamą klientų nuomonę apie pablogėjusį pristatymo greitį; net 30 procentų vartotojų atrodo, kad jis sumažėjo.

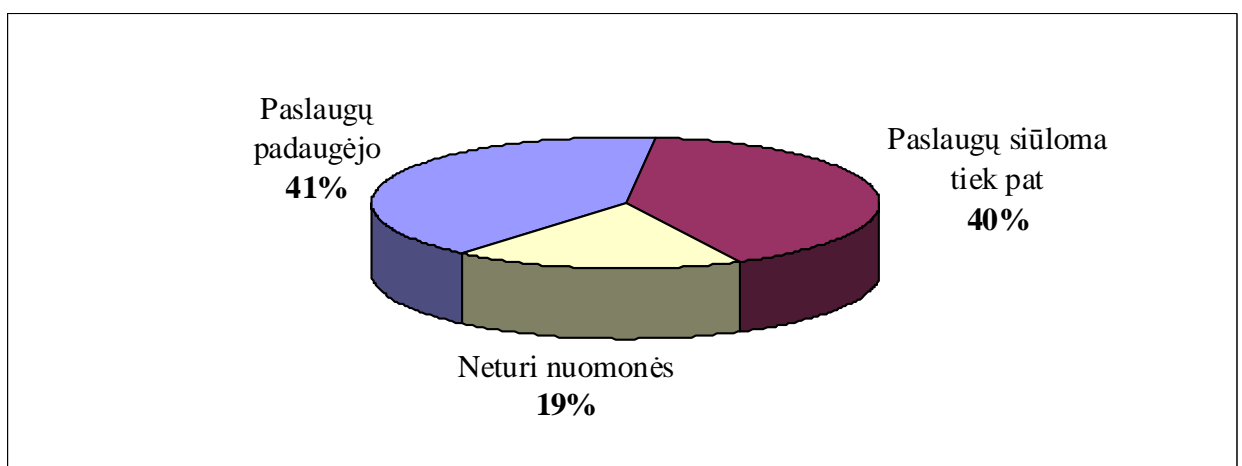
Vartotojai nepastebėjo ir didelių pokyčių klientų aptarnavime paštuose - tai galima paaiškinti lėta personalo kaita, lėtu patalpų atnaujinimu, todėl bendras išpūdis apie aptarnavimo kokybę po tapimo akcine bendrove liko toks pat 48 procentų klientų. 11 procentų nurodė, kad aptarnavimas pablogėjo ir dėl to galima kaltinti įvedinėjama centralizuotą verslo valdymo sistemą, kuri apmokymų laikotarpiu lėtina operatorių darbą ir sukelią klientų nepasitenkinimą, nes operatorius visų atliekamų operacijų duomenis turi suvesti į kompiuterinę sistemą. Palyginus nemaža dalis, t.y. 26 procentų vartotojų mano, kad operatorių darbas pagerėjo, būtent tokių tendencijų bendrovė ir siekia atnaujindama patalpas ir organizuodama mokymus savo personalui. 15 procentų vartotojų nuomonės šiuo klausimu neturėjo.

4 diagrama. Vartotojų nuomonė apie klientų aptarnavimą Lietuvos pašte po statuso pasikeitimo
2006 m.



Nuomonė apie Lietuvos pašto teikiamų paslaugų skaičių po statuso pasikeitimo yra gana teigiama, ir tai paprasta paaiškinti tikrai apčiuopiamai padidėjusia paslaugų pasiūla. Net 41 procentas klientų pajuto, kad paslaugų pasirinkimas išaugo, o 40 procentų mano, kad jis liko toks pat, greičiausiai pastarąją tendenciją galima susieti su prisirišimo prie paslaugos faktoriumi – naudojamasi tik tam tikromis paslaugomis, nesigilinant į siūlomas naujoves. 19 procentų apklaustųjų neturėjo nuomonės apie paslaugų kiekio pokyčius.

5 diagrama. Vartotojų nuomonė apie siūlomų paslaugų skaičių po tapimo AB 2006 m.



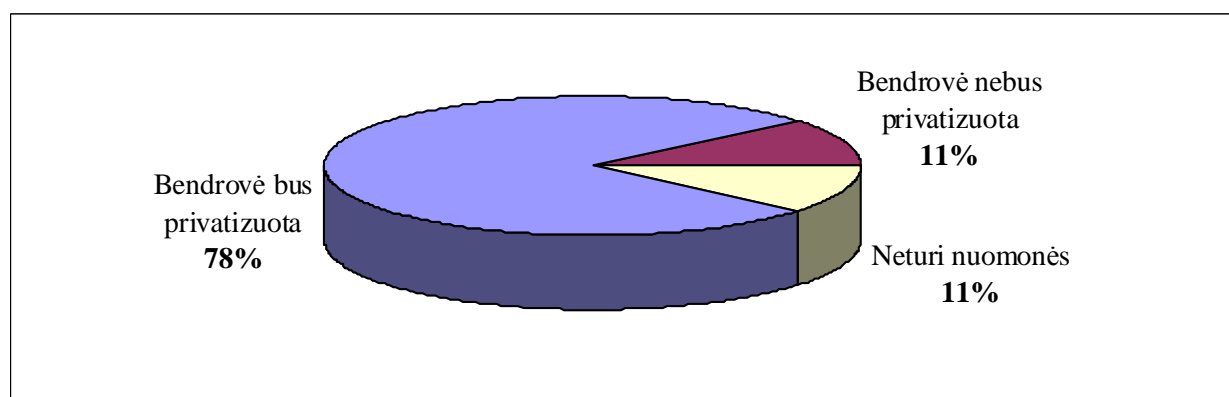
Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad Lietuvos pašto darbas po juridinio statuso pasikeitimo iš valstybės įmonės į akcinę bendrovę visuomenės akyse iš esmės nepasikeitė. Kadangi bendrovė šiuo metu vis daugiau dėmesio skiria kovai su prasta paslaugų kokybe bei

nepakankamai geru klientų aptarnavimu, galima tikėtis, kad išsprendus bent dalį didžiausių problemų ateityje visuomenės nuomonė dar pagerės. Prie to galėtų prisidėti ir veiklos procesų patobulinimas po galimos *Lietuvos pašto* privatizacijos.

Tad kitas tyrimo aspektas – bendrovės perspektyvos po tapimo akcine bendrove buvo ištirtas siekiant išsiaiškinti, visų pirma ar apskritai visuomenės nuomone *Lietuvos pašto* ateitis yra perdavimas į privačias rankas. Kaip buvo minėta, tokias prielaidas daryti Lietuvos gyventojai yra linkę ne tik dėl žiniasklaidoje formuojamos *Lietuvos pašto* pozicijos, bet ir dėl to, kad nemažai buvusio valstybės turto jau buvo mažiau ar daugiau sėkmingai privatizuota. Tai pat buvo siekiama patikrinti, ar klientai sieja bendrovės privatizaciją su pagerėjančia paslaugų kokybe. Nes pavyzdžiui būsima konkurencija, paaštrėjanči po rinkos atvėrimo sukelia žmonėms didesnio pasirinkimo, taigi ir geresnio aptarnavimo, asociacijas, tad šiame tyrime nuspręsta patikrinti, ar tokias asociacijas kelia ir privatizacija. Sąlyginai privatizacijos prisibijoma, tačiau neretai visuomenė iš jos tikisi ir teigiamų pokyčių, todėl šie viešosios nuomonės elementai yra svarbūs Lietuvos pašto reputacijai ateityje.

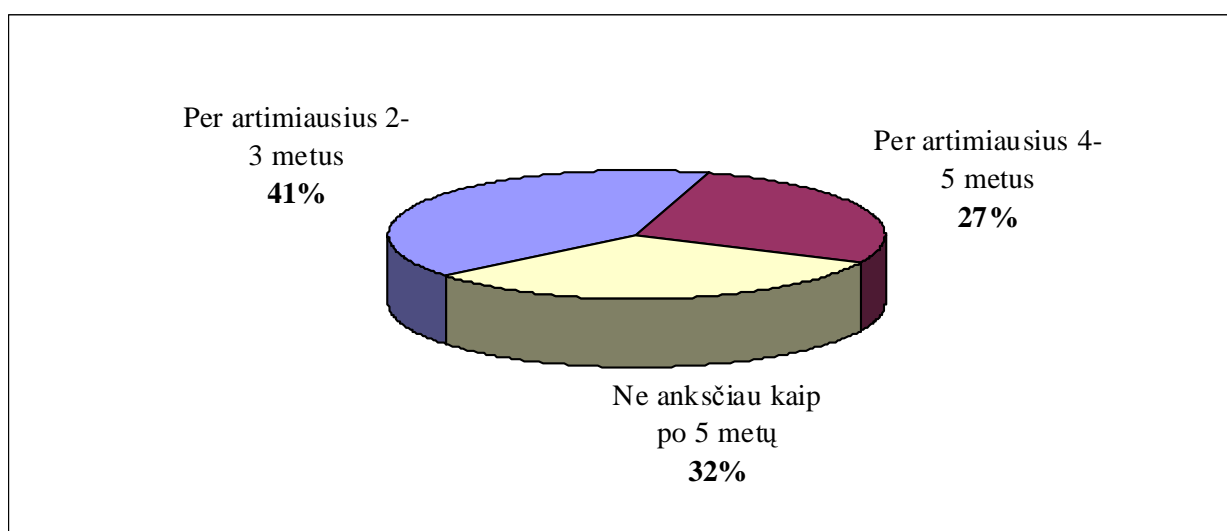
Paaikškėjo, kad 78 net procentų apklaustųjų mano, kad netolimoje ateityje Lietuvos paštas visgi bus privatizuotas. Šios nuomonės tendenciją buvo galima nuspėti iš keleto dalykų: visuomenė yra stebėjusi ne vieną taip pasibaigusį valstybinio turto statuso keitimą, dalis ryšių pramonės jau priklauso privačiam sektoriui ir gyventojams tai darosi natūralu, privatizacijos tema pastaruoju metu labai glaudžiai siejama su *Lietuvos paštu* masinio informavimo priemonėse, ypač gretinant bendrovės dabartinę krizę su siekiu ją sužlugdyti ir tuomet parduoti kaip bankrutuojančią. Nenuostabu ir kad privatizacijos galimybę artimoje ateityje paneigė tik 11 procentų apklaustųjų ir tik 11 procentų neturėjo nuomonės.

6 diagrama: 2006 m. vartotojų nuomonė apie Lietuvos pašto privatizavimo galimybę netolimoje ateityje



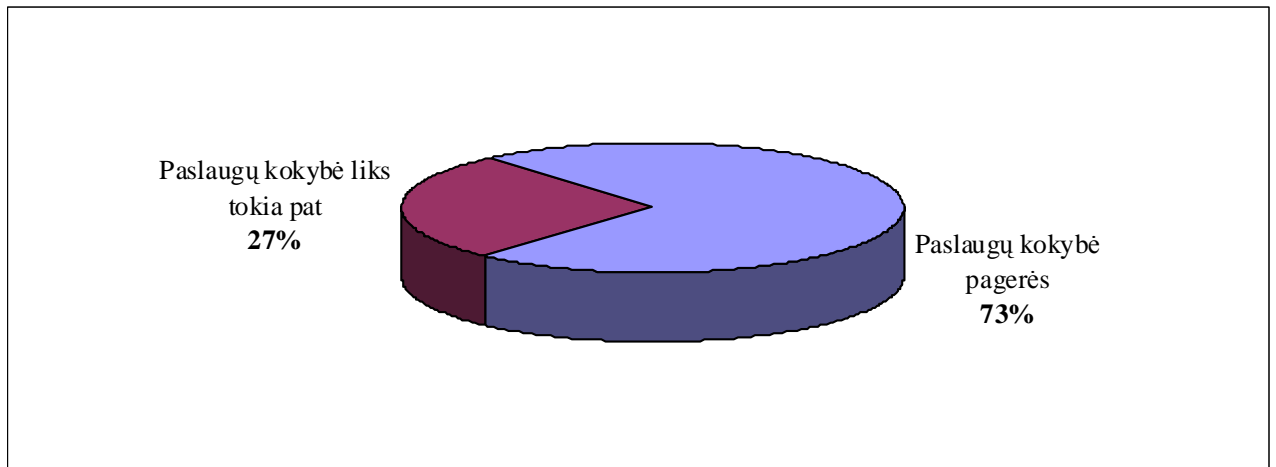
Statuso pasikeitimas 2006 metais sukėlė nemažai kalbų apie greitą privatizaciją, tos kalbos šiuo metu dar padažnėjo dėl bendrovės patiriamų nesėkmių siekiant efektyvinti savo veiklą, siejant jas su politinių interesų įtaka. Privatizacijos laukiama jau keletą metų, todėl gan tendencinga ir visuomenės nuomonė apie jos terminą: 41 procentas apklaustųjų galvoja, kad ji galėtų įvykti per artimiausius 2-3 metus, 27 procentai – kad per artimiausius 4-5 metus, ir 32 procentai – kad ne anksčiau nei po 5 metų. Tačiau apskritai gyventojų nuomone privatizacija yra labiau artėjantis reiškinys, nei negalimas.

7 diagrama. Vartotojų nuomonė apie galimą Lietuvos pašto privatizacijos terminą



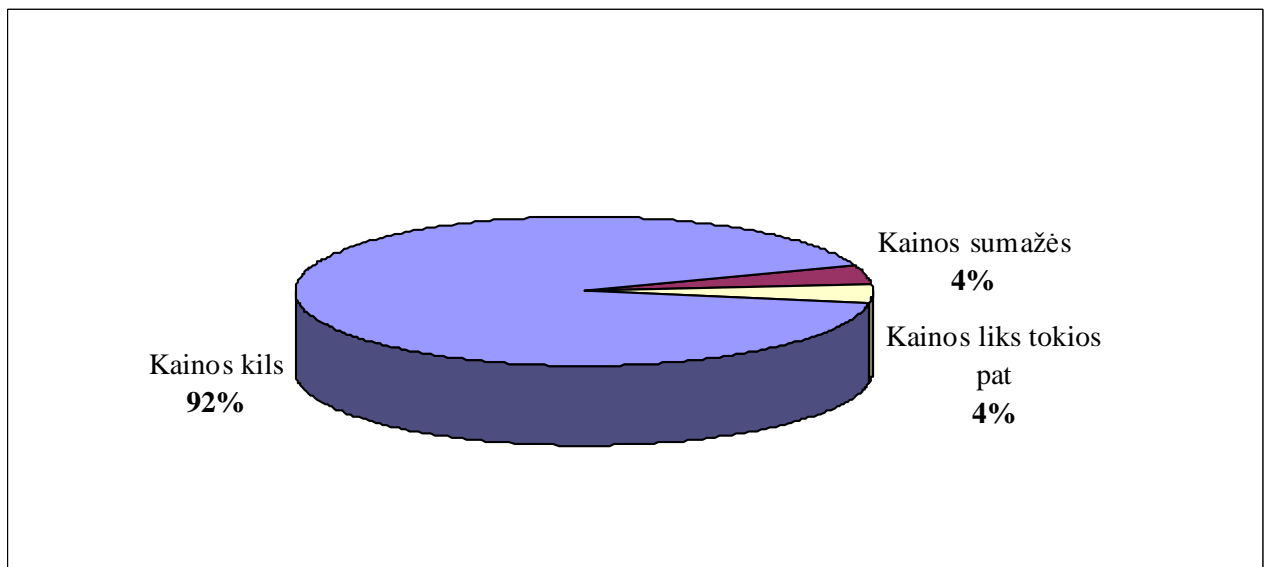
Kad ir kaip ten bebūtų, privatus kapitalas visuomenės akyse neretai asocijuojasi su geresne paslaugų kokybe ir geresniu aptarnavimu, kartais net su geresniu bendrovės įvaizdžiu apskritai. Galima ieškoti sąsajų su sovietmečio realijų keliamomis asociacijomis („užsienyje normali prekių pasiūla ir neįtikėtinas aptarnavimas“), su asmeninėmis vartotojų patirtimis ir pan. Taigi, net 73 procentų apklausos dalyvių mano, kad paslaugų kokybė po privatizacijos pagerės, ir tik 27 procentams atrodo, kad ji liks tokia pat. Tai, be abejo, nesumažina moraliai neigiamo visuomenės nusistatymo prieš privatizaciją, kaip valstybinio turto „parceliavimą“, o klientų lūkesčiai dėl pagerėsančio aptarnavimo yra iššūkis bendrovei, kuris skatintų pasitempti. Taigi, atmetant privatizacijos kaip reiškinio priimtinumą visuomenei apskritai, iš privatizacijos visų pirma tikimasi geresnės paslaugų kokybės, nes nė vienas respondentas nepasisakė manantis, kad ji pablogės.

8 diagrama. Vartotojų nuomonė apie paslaugų kokybės pasikeitimus po Lietuvos pašto privatizacijos



Gerėjanti paslaugų kokybė klientų sąmonėje savaime asocijuojasi su kylančia jų kaina, todėl natūralu, kad apklausoje uždavus klausimą apie tarifų pokyčius po privatizacijos, 92 respondentų nurodė, kad ji kils, ir tik po 4 procentus apklaustųjų nurodė, kad jos mažės arba liks tokios pat. Šiam požiūriui paaiškinti taip pat būtų galima pasitelkti vartotojų patirtį, rinkos tendencijas, marketingo strategijų įtaką (pvz. išlaidų reklamai padengimą), panašių atvejų analizę ir kt.

9 diagrama. Vartotojų nuomonė apie paslaugų kainos pokyčius po Lietuvos pašto privatizacijos



Ištirus visuomenės nuomonę apie *Lietuvos pašto* veiklą po tapimo akcine bendrove ir nuomonę apie bendrovės perspektyvas paaiškėjo, kad dauguma respondentų mano, kad *Lietuvos paštas* po statuso pasikeitimo dirba taip pat, kaip ir anksčiau, kad pristatymo greitis bei klientų aptarnavimas paštuose liko toks pat, o bendrovė siūlo savo klientams panašų kiekį paslaugų kaip ir siūlė būdama valstybės įmone. Tad bendrovės raida klientų nuomone kol kas nėra itin sparti. Tačiau išsiaiškinus bendrovės strategiją ir ateities planus, galima tikėtis, kad ateityje raida ims spartėti. Nuomonė apie bendrovės privatizaciją yra pakankamai vienareikšmiška – dauguma respondentų mano, kad *Lietuvos paštas* bus privatizuotas jau netolimoje ateityje, t.y. per artimiausius 2-3 metus, po ko visuomenės nuomone turėtų pagerėti paslaugų kokybė ir beveik absoliučios daugumos nuomone – paslaugų kainos. Tad bendrovės perspektyvos Lietuvos piliečiams yra privatizacija. Žinant pašto rinkos ateities tendencijas, savaime aišku, kad bendrovei teks pereiti liberalizacijos etapus, kuri apsinkins Lietuvos pašto veiklą dėl paaštrėjančios konkurencijos, tačiau bendriausias perspektyvas po privatizacijos apibrėžti kur kas sudėtingiau. Visgi apklausos dalyvių nuomonė logiška ir remiantis kitų valstybių pavyzdžiu galima daryti prielaidą, kad po valstybinio monopolio panaikinimo ir tokių įmonių privatizavimo paslaugų kainos po kurio laiko ima kilti, nes tokios bendrovės daugiau investuoja į savo veiklos procesų tobulinimą, intensyviau siekia pelno ir dirba dažniausiai be jokios valstybių paramos. Paslaugų kokybė ilgainiui gerėja kartu su efektyvesne veikla, taip pat dedamos atskiros pastangos padidinti klientų pasitenkinimą per aptarnavimą, taigi ir per personalo strategijos tobulinimą.

Greičiausiai ir *Lietuvos paštui* teks pereiti dar du raidos etapus - liberalizaciją ir privatizaciją - ir tobulinant savo paslaugas pagal laikmečio poreikius, toliau siekti tikslo išlikti rinkos lyderiu.

IŠVADOS

Lietuvos pašto analizė leidžia susidaryti platesnį įspūdį apie komunikacijų pramonės dalies šiandienines tendencijas, kurioje vyksta nuolatinis persigrupavimas, atsiranda naujų rinkų, naujų senųjų rinkų dalyvių, mažėja kai kurių komunikacijos priemonių populiarumas arba stipriai išauga naujai pradėtų vartoti priemonių reikšmė. Archaiškesnėms priemonėms, tokioms kaip laidinis telefonas ar tradicinis paštas atėjo išbandymų metas, nes reikia ne tik pasiūlyti visuomenei naujų produktų, tačiau ir siekti, kad ji ir toliau naudotųsi senaisiais. Ištyrus *Lietuvos pašto* situaciją, paaiškėjo, kad bendrovė, turinti virš 8000 darbuotojų, teikianti 270 milijonų 124 pavadinimų paslaugų per metus 900 paštuose visoje Lietuvoje, kol kas tvirtai laiko savo pozicijas pagrindinių pašto paslaugų teikimo srityse ir lieka pašto paslaugų rinkos lyderė. Iš esmės jos koziriškai yra itin platus, visą šalį apraizgantis tinklas bei vartotojų lojalumas monopoliui. Tai vienintelis Lietuvoje paskirtasis pašto operatorius, kurio misija yra teikti universalias paslaugas – šios paslaugos turi būti teikiamos nenutrūkstamai visoje šalies teritorijoje visiems vienodomis sąlygomis prieinama kaina.

Buvimas valstybės įmone iki 2006 metų *Lietuvos paštui* reiškė gan intensyvų politinį spaudimą, kuris varžė pašto rinkai būtiną bendrovės dinamiką ir darė įmonę labiau pažeidžiamą konkurencijos. Tačiau nuo savo statuso pakeitimo 2006 sausio 1 bendrovė įgavo galimybę tobulinti savo veiklos procesus, išlaikydama senąsias istorinio operatoriaus pareigas, tačiau gaudama ir nemažai naujų užduočių šioje modernėjančioje ryšių pramonės srityje. Tapusi akcine bendrove, įmonė neteko valstybės dotacijų ir privalo pati išsilaikyti didėjančios konkurencijos ir augančių kaštų sąlygomis, o atsižvelgus į Pašto įstatyme numatytą sąlygą, kad nuostolių atveju valstybė privalės kompensuoti iš universaliųjų paslaugų tiekimo patiriamus nuostolius, vyriausybė tik nuo 2007 rugsėjo 1 dienos leido padidinti paslaugų tarifus ir pradėti siekti pelno.

Lyginamasis laikotarpis darbe iš esmės yra 2005-2006 metai, kadangi jis geriausiai atspindi pasikeitusio statuso realijas – 2005 *Lietuvos paštas* dirbo kaip valstybės įmonė, o 2006 – kaip akcinė bendrovė, jau be valstybės paramos.

Po statuso pasikeitimo *Lietuvos paštas* dirba nenuostolingai, tačiau daugumos paslaugų apimtys yra tiesiog palaikomos – sparčiau daugėja tik tokių paslaugų kaip reklaminio pašto siuntų, siuntų „Prekės paštu“ apdorojimas ir pasiuntinių pašto paslaugos. Kitų paslaugų apimtys arba didėja ne taip žymiai, arba yra palyginus pastovios. Dalis apimčių augimo paklūsta pasaulinėms tendencijoms, ypač jau minėtų siuntų „Prekės paštu“ ir siuntinių. Pvz. 2005-2006 tarptautinis siuntinių srautas visame pasaulyje padidėjo net 3,4 procentais, o Lietuvos regione – t.y. Rytų

Europos ir NVS šalių regione – jis ūgtelėjo apie 10 procentų; pačioje Lietuvoje siuntinių 2006 metais buvo išsiųsta 5 procentais daugiau nei 2005. ES valstybių pašto sektoriuje pastebima didėjanti paslaugų įvairovė ir jų apimtys persiskirstymas: būtent mažėja tradicinių pašto paslaugų, kurių didžiąją dalį sudaro pašto korespondencijos paslaugos, poreikis ir atsiranda logistikos, kito piniginių tarpininkavimo (finansinių) ir elektroninių paslaugų poreikis. Elektroninės pašto paslaugos vis labiau plinta visoje Europoje (pvz. skaitmeninė mokos ženklų prekyba), tad ateityje joms turėtų atsirasti rinka ir Lietuvoje. Dėl palyginus nedidelio tokių paslaugų poreikio *Lietuvos paštas* elektroninėms paslaugoms kol kas skiria mažiau dėmesio, nes pagrindinės pastangos metamos paprastosios pašto korespondencijos surinkimui ir pristatymui, kurių apimtys Lietuvoje kol kas auga. Artimiausioje ateityje šių paslaugų tobulinimas ir išliks pagrindine *Lietuvos pašto* veiklos kryptimi.

Galimybė laisviau disponuoti nerentabiliu nekilnojamuoju turtu taip pat padeda bendrovei mažinti eksploatacijos kaštus bei užsidirbti iš jo pardavimų.

Lietuvos pašto sektoriaus ir bendrovės raidai neabejotinai turi įtakos artėjanti pašto rinkos liberalizacija, kurią numanoma atverti laisvai konkurencijai 2013 metais. Tuomet bendrovė dirbs didesnės konkurencijos sąlygomis, tačiau išliks valstybės įpareigojimas teikti universaliasias pašto paslaugas, iš kurių patiriamus nuostolių kompensavimą esant būtinybei svarstys vyriausybė.

Juridinio bendrovės statuso keitimas, kuris, remiantis viešąja nuomone, neturėjo neigiamos įtakos bendrovės darbui, turėtų baigtis jos privatizavimu netolimoje ateityje, dėl ko laukiama paslaugų kokybės gerėjimo ir kainų didėjimo. Kol kas bendrovės privatizavimo klausimas lieka atviras.

Kaip ir kituose ryšių pramonės sektoriuose, *Lietuvos paštui* siekiant išlaikyti ir didinti turimą rinkos dalį reikia stengtis išlaikyti esamus ir pritraukti naujų vartotojų, savaime suprantama - gerinti pašto siuntų paslaugų kokybę, didinti jų apimtį, ypač didelio pelningumo paslaugų, tokių kaip neadresuotosios reklamos, siuntinių ir siuntų „Prekės paštu“ pristatymas, atsakingiau motyvuoti darbuotojus, to pagalba gerinti klientų aptarnavimą, ir, be abejo, teikti naujų, rinkos poreikius atitinkančių, paslaugų.

Apibendrinant visą darbo medžiagą, atliktų ir išnagrinėtų tyrimų duomenis, buvo padarytos šios išvados:

- Pašto paslaugų visoje ES nemažėja, tiesiog persigrupuoja jų apimtys ir pobūdis;
- Pagrindinės to priežastys yra mažėjantis klientų poreikis pašto korespondencijos paslaugoms, didėjantis – siuntinių, elektroninėms, finansinio tarpininkavimo paslaugoms;
- *Lietuvos pašto* veikla šiandieninėje ryšių pramonėje išlieka aktyvi;

- Kol kas universaliųjų pašto paslaugų poreikis nemažėja;
- Po bendrovės juridinio statuso pasikeitimo jos darbo kokybė nepablogėjo;
- *Lietuvos paštas* stengiasi didinti veiklos efektyvumą, siekdamas pasirengti 2013 m. pašto rinkos liberalizacijai, kuri paaštrins konkurenciją sektoriuje;
- Vartotojai mano, kad Lietuvos paštas bus privatizuotas netolimoje ateityje, dėl ko pabrangs ir pagerės bendrovės paslaugos;
- Pašto sektoriaus ateitis priklausys nuo operatorių sugebėjimo pritaikyti paslaugas klientų poreikiams, tiek per pačių paslaugų tobulinimą, tiek per augančią klientų aptarnavimo kokybę.

Šiandienos radikalių pokyčių komunikacijų rinkoje fone verta susimąstyti apie tai, kad mes gyvename atskirties pasaulyje: skaitmeninės atskirties, socialinės atskirties, finansinės atskirties ir technologinės atskirties (Custodio, 2008), visgi poreikis bendrauti yra įgimtas žmogui, kaip socialinei būtybei. O poreikis bendrauti efektyviai darosi įgimtas šiuolaikiniam žmogui. Kiekviena iš informacijos perdavimo priemonių yra savaip svarbi, turi mažesnę ar didesnę nišą ir suranda savų klientų, tad ir tradicinio pašto ateitis priklauso nuo to, kiek jis sugebės padidinti savo funkcionalumą ir kiek pajėgs prisitaikyti prie globalinių pokyčių.

Ina Gendvilaitė
DEVELOPMENTAL TRENDS AND PROSPECTS OF TRADITIONAL POST:
LITHUANIA POST CASE ANALYSIS
SUMMARY

Postal sector as a part of communications industry is undergoing rapid changes nowadays, both becoming more modern and striving to retain its traditional values of reliability and respectability. PLC Lithuania Post was selected as a representational model of the provider of ordinary post services in a developing state, which is highly influenced by the spread of electronic communications, in which active information society is forming and the requirements of customers for various communications services are increasing.

While being state enterprise up to 2006 Lithuania Post underwent certain political control, which is inherent to the companies subsidized from state budget, which adjusted dynamics of the enterprise. However after the change of its legal status from 2006 Lithuania Post became public limited company, the shares of which still belong to the state, and got the impulse to improve the efficiency of its activity and to prepare for the full market opening of postal services. Lithuania post retained universal postal service obligation and as an incumbent operator is obliged to provide postal services throughout whole territory of the country.

Object of work – future of Lithuania Post as a representative of global postal market.

Aim of work – to analyse current activity of the company and to link its development to the overall prospects of the traditional post.

Following **tasks of work** were formulated:

- To discuss crucial events of Lithuania Post evolution, to evaluate changes in operational efficiency (two pillars – activity as a state enterprise and as a public limited company) and prospects of services;
- With reference to the achievements of recent years, to analyse the preparation of the company for the full market opening and to review benchmarks for the work under severe competition;
- With reference to the investigations performed by Communications Regulatory Authority and own quantitative survey to examine the opinion and expectations of consumers regarding the company and postal services;
- To identify the reasons for changes in the postal sector and to pattern possible outcomes as well as future tendencies.

After analysing data of Lithuania Post activity and after performance of quantitative survey of customer opinion, it was grounded that the change of status of the company did not impact its work significantly, that this altered legal status is considered to be a strong impulse for the future privatisation of the company, that after full market opening in 2013 the quality of postal service should improve. With reference to up-to-date progress of Lithuania Post it was determined that the company should pay greater attention to the services, which are related to Internet trade (eg. parcel services). Also it is necessary to improve customer service and to do it via greater motivation of the employees, since all these elements highly correlate with the overall image of the company and of course influences the its prospects.

Bibliografinių nuorodų sąrašas

1. *AB Lietuvos pašto 2006 metų metinis pranešimas* [interaktyvus]. Vilnius: 2007 balandis [žiūrėta 2007 m. lapkričio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.post.lt/lt/?id=639>>.
2. BAZYS, Jonas. 2004. *Lietuvos paštui atveriamos platesnės galimybės* [interaktyvus]. S. l.: 2004 [žiūrėta 2008 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://neris.mii.lt/mt/straipsniai/200410/lietuv.doc>>.
3. BUČIŪNIENĖ, Ilona. 2006. *Darbuotojų išpareigojimą organizacijai garantuojantys veiksniai* [interaktyvus]. S.l.: ISM Biznio mokymo centro informacija, 2006 [žiūrėta 2008 m. kovo 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1943>.
4. BUDREIKAITĖ, Danutė. 2006. *Paslaugų direktyva* [interaktyvus]. S.l.: Europos parlamento pranešimas, 2006 [žiūrėta 2008 m. balandžio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.budreikaite.lt/download.php/fileid/35>>.
5. BUTTLE, Francis, Ph.D. & Associates P/L. *Two Good Reasons Not To Focus on Customer Retention* [interaktyvus]. S.l.: Customer think, 2008 January [žiūrėta 2008 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.customerthink.com/blog/good_reasons_not_focus_customer_retention#100>.
6. CHRISTENSEN, M. Clayton. 2005. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* [interaktyvus]. S.l.: Harvard Business School Press, 2005 [žiūrėta 2007 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://findarticles.com/p/articles/mi_m0FWH/is_n10_v109/ai_20055341>.
7. *Does this study debunk long-held notions of customer loyalty?* [interaktyvus]. S.l.: Institute of Practitioners in Advertising, s.a. [žiūrėta 2008 m. kovo 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://twoscenarios.typepad.com/maneuver_marketing_commun/2007/09/does-this-study.html>.
8. *Darbuotojų motyvacijos tyrimas* [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2008 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://akademija.manager.lt/tyrimai/darbuotoju-motyvacijos-tyrimas>>.
9. *Darbo užmokestis paskutinįjį 2007 m. ketvirtį* [interaktyvus]. Vilnius: Statistikos departamento prie LR vyriausybės informacija., 2008 [žiūrėta 2008 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=2899>>.
10. *Darbuotojų motyvacija dirbti* [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2008 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.adgloriam.lt/lt/main/s/ef/Motyv>>.

11. *ES nesutaria dėl pašto paslaugų rinkos liberalizavimo planų* [interaktyvus]. S.l.: AFP-BNS, 2007, June [žiūrėta 2008 m. vasario 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.euro.lt/lt/naujienos/apie-lietuvas-naryste-europos-sajungoje/naujienos/794/>>.
12. *Estijos pašto metinė ataskaita už 2005 metus* [interaktyvus]. S.l.: Estijos pašto informacija, 2006 [žiūrėta 2008 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.post.ee/failid/Eesti_Post_eng_2005.pdf>.
13. *Europietiška kainų reguliavimo filosofija* [interaktyvus]. S.l.: Savivaldybių žinios, 2003 kovas [žiūrėta 2008 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lsa.lt/sz/index.php?lang=lt&id=2&mag_id=94&art_id=304>.
14. *Europos Parlamento direktyva dėl pašto rinkos liberalizavimo nereiškia Lietuvos pašto privatizavimo* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijos informacija, 2008 [žiūrėta 2008 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.transp.lt/Default.aspx?Element=IManagerData&DL=L&TopicID=12&ArticleID=4148&Page=4&Page2=0&Action=0&SearchTXT=>>>.
15. *Eurostat. Data in focus: Postal services in Europe* [interaktyvus]. S.l.: Europos Komisijos informacija, 2007 July [žiūrėta 2008 m. balandžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/internal_market/post/facts_en.htm>.
16. FERBER, Markus. 2007. *Niekas neliks be pašto paslaugų* [interaktyvus]. S. l.: Europos parlamento spaudos tarnyba, 2007 spalio [žiūrėta 2008 m. vasario 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.europarl.europa.eu/news/public/story_page/049-8867-190-07-28-909-20070705STO08854-2007-09-07-2007/default_lt.htm>.
17. *Klientų pasitenkinimas – svarbiausia sėkmės sąlyga aptarnavimo versle* [interaktyvus]. S.l.: ISM Biznio mokymo centro informacija, 2005 rugsėjis [žiūrėta 2008 m. kovo 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1440>.
18. KAKSAMITAITĖ, Kristina. 2008. *Geras įvaizdis yra viskas?* [interaktyvus]. S.l.: Alfa.lt informacija, 2008 vasaris [žiūrėta 2008 m. balandžio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.alfa.lt/straipsnis/c57538>>.
19. *Latvijos pašto metinė ataskaita už 2006 metus* [interaktyvus]. S.l.: Latvijos pašto informacija, 2007 [žiūrėta 2008 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www2.pasts.lv/en/about_us/parskati/Annual_report_2006.pdf>.
20. *Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerijos nuostatai* [interaktyvus]. S.l.: 2007 [žiūrėta 2007 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.transp.lt/Default.aspx?Element=IManagerData&TopicID=20&DL=L&UL=>>>.

21. *Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimo įstatymas, 1994, gruodžio 19 [žiūrėta 2008 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=15154>.
22. MALLINDER, Lorraine. 2008. *Postal services* [interaktyvus]. S.I.: Europeanvoice, 2007 May [žiūrėta 2008 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.europeanvoice.com/article/imported/postal-services/57600.aspx>>
23. *Main developments in the postal sector 2004-2006*. Appendix. Study for the European Commission [interaktyvus]. S.I: WIK Consult. Final report, 2006 May [žiūrėta 2008 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2006-wik-final-appendices_en.pdf>.
24. *Main developments in the postal sector 2004-2006*. Study for the European Commission [interaktyvus]. S.I.: WIK Consult. Final report, 2006 May [žiūrėta 2008 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2006-wik-final_en.pdf>.
25. *Making most of the media* [interaktyvus]. S.I.: Analyse the media, 2007 [žiūrėta 2008 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mediamonitors.com.au/ContentPage.aspx?pageContentId=27>>.
26. *National CEO Survey: Top Executives Using Non-Monetary Motivators To Keep Employees From "Jumping Ship"* [interaktyvus]. S.I.: MAP, 2008 March [žiūrėta 2008 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mapconsulting.com/>>.
27. ODLYZKO, Andrew. 2001. *Internet pricing and the history of communications*. AT&T Labs - Research [interaktyvus]. S.I: 2001 February [žiūrėta 2008 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.research.att.com/>>.
28. *Pašto paslaugų teikėjų sąrašas. Pašto reguliavimas*[interaktyvus]. S.I: Ryšių reguliavimo tarnybos informacija, 2007 [žiūrėta 2008 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.rrt.lt/index.php?1212919370>>.
29. *Patvirtintos nuostolingų universaliųjų pašto paslaugų kompensavimo taisyklės* [interaktyvus]. S.I.: Lietuvos respublikos vyriausybės informacija, 2008 kovas [žiūrėta 2008 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lrv.lt/main.php?id=aktualijos_su_video/p.php&n=5979>.
30. *Postal market 2004. Review and outlook* [interaktyvus]. S.I: 2005 April [žiūrėta 2007 m. lapkričio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.upu.int/statistics/en/postal_market_2004_review_and_outlook_en.pdf>.

31. *Postal services* [interaktyvus]. S.l.: Europos Komisijos informacija, 2007 June [žiūrėta 2008 m. balandžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/internal_market/post/index_en.htm>.
32. *Postal services: Liberalisation and Privatization in the European Union* [interaktyvus]. London: The Communications Union, 2007 January [žiūrėta 2008 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cwu.org/uploads/documents/Post%20Europa%2007%20FINAL%20.pdf>>.
33. *Publication of Postal Directive marks start date for real market opening* [interaktyvus]. Brussels: EUROPA, 2008 February [žiūrėta 2008 m. balandžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/323&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>>.
34. *Query the postal statistics data base. Global or regional estimates* [interaktyvus]. S.l.: 2007 [žiūrėta 2007 m. lapkričio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.upu.int/pls/ap/ssp_report.main?p_language=AN&p_choice=AGGREG>.
35. *Services of General Interest Working Group. PostEurop General information* [interaktyvus]. S.l.: 2005 [žiūrėta 2008 m. sausio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.posteurop.org/index.jsp?isoCode=en>>.
36. STAMFORD, Connor. 2005. *From the Curbside Mailbox, With Love* [interaktyvus]. S.l.: BUSINESS WIRE, 2005 June [žiūrėta 2007 m. lapkričio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.icrsurvey.com/studies/PB_hardmail.html>.
37. *Strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatymas* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimo įstatymas, 2002 spalio 10 [žiūrėta 2008 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=314533>.
38. ŠMAIŽIENĖ, Ingrida. 2006. *Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė?* [interaktyvus]. S.l.: Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2006 sausis [žiūrėta 2008 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas/2006/Leidinys%201\(6\)/Smaiziene.pdf](http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas/2006/Leidinys%201(6)/Smaiziene.pdf)>.
39. *TEO metinė ataskaita* [interaktyvus]. S.l.: TEO LT informacija, 2007 [žiūrėta 2008 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/MA/2006_MA_LT.pdf>.
40. *The Post Danmark Group. Research information* [interaktyvus]. S.l.: Danijos pašto informacija, 2007 August [žiūrėta 2007 m. gruodžio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.postdanmark.dk/contentfull.dk?lang=en>>.

41. *The worldwide postal network in figures* [interaktyvus]. S.I.: Pasaulinės pašto sąjungos informacija, 2007 [žiūrėta 2007 m. lapkričio 19 d.]. Prieiga per internetą: http://www.upu.int/news_centre/documents/en/brochure_the_worldwide_postal_network_in_figures_en.pdf.
42. *The Impact on Universal Service of the Full Market Accomplishment of the Postal Internal Market in 2009. Annexes* [interaktyvus]. S.I.: PriceWaterhouseCoopers final report, 2006 May [žiūrėta 2008 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2006-impact-annexes_en.pdf.
43. *The Impact on Universal Service of the Full Market Accomplishment of the Postal Internal Market in 2009* [interaktyvus]. S.I.: PriceWaterhouseCoopers final report, 2006 May [žiūrėta 2008 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2006-impact-report_en.pdf.
44. *Universaliųjų pašto paslaugų kokybės tikrinimo rezultatų ataskaita už 2006 metus* [interaktyvus]. Ryšių reguliavimo tarnybos tyrimas, 2007 [žiūrėta 2008 m. kovo 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.rrt.lt/index.php?-596286402&PHPSESSID=d49bebb7a8b86f709ffe07fcf2b405ed>.
45. *Universaliųjų pašto paslaugų kokybės tikrinimo rezultatų ataskaita už 2007 metus* [interaktyvus]. Ryšių reguliavimo tarnybos tyrimas, 2008 [žiūrėta 2008 m. kovo 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.rrt.lt/index.php?-596286402&PHPSESSID=d49bebb7a8b86f709ffe07fcf2b405ed>.
46. *Valstybės įmonės Lietuvos pašto pertvarkymo į akcinę bendrovę Lietuvos pašta įstatymas* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos Seimo įstatymas, 2004 gegužės 25 [žiūrėta 2008 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc?p_id=234820&p_query=Lietuvos%20pa%20to%20&p_tr2=2.
47. *Vartojimo prekių ir paslaugų kainų pokyčiai* [interaktyvus]. Statistikos departamento informacija, 2008 sausis [žiūrėta 2008 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=2435>.
48. VOGULYTĖ Vaidilutė, GUDONIENĖ Vilija. 2007. *Įmonės socialinė atsakomybė - altruizmas, ar nauda?* [interaktyvus]. Verslo bangos informacija, 2007 balandis [žiūrėta 2008 m. balandžio 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.printer/4617c3a0833e0>.
49. *2006 metų pašto ir pasiuntinių paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimas* [interaktyvus]. Ryšių reguliavimo tarnybos tyrimas, 2007 [žiūrėta 2008 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą:

<<http://www.rrt.lt/index.php?-1949490028&PHPSESSID=c57961b38db0b34c8fd518be701227cb>>.

50. *2006 metų pašto ir pasiuntinių rinka* [interaktyvus]. Ryšių reguliavimo tarnybos informacija, 2007 [žiūrėta 2008 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.rrt.lt/index.php?2140362035&PHPSESSID=c57961b38db0b34c8fd518be701227cb>>.
51. *2007 metų pašto ir pasiuntinių paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimas* [interaktyvus]. Ryšių reguliavimo tarnybos tyrimas, 2007 [žiūrėta 2008 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.rrt.lt/index.php?1949490028&PHPSESSID=c57961b38db0b34c8fd518be701227cb>>.