

## [Text]

However, as the committee knows, after 1986-87, when the subsidies expire, the corporation must obtain equivalent revenues from either increased sales or decreased costs, or a combination of both.

Accordingly, while in the first phase of the turnaround the taxpayers and our customers shared the bulk of the financial burden through tax subsidies and rate increases, in phase two, the taxpayers' subsidies will be eliminated, and all future rate increases will be driven by competitive pricing considerations.

Although that might simply sound like a prudent business strategy, Mr. Chairman, I have to tell you that it is a fundamental and critical shift in corporate values for an organization that has historically perceived itself as a monopoly, and one that could draw upon an endless supply of taxpayers' subsidies.

But the clear facts are that many of Canada Post's products and services are at the edge of price tolerance and that we would be in danger of pricing ourselves out of some markets if we instituted the previously planned pricing strategy for the 1984-88 period.

The fact is that in our operating environment, our products and services are becoming increasingly vulnerable to competition and new technology. We therefore see our future as secure only if we produce and market quality products and services at competitive prices. Although we occupy a position of monopoly in one half of our business, that is beginning to be affected by new forms of information transmission. Consequently we have no alternative but to be competitive throughout our business.

Thus we will be meeting future challenges with a more aggressive market orientation, by responding to the needs of our customers, and by using our vast distribution network to fill the voids existing in the marketplace.

We have, as I said, now abandoned our previous plans for substantial rate increases between now and 1988, and have instead frozen our rates for as long as possible in 1984.

And beyond that, Mr. Chairman, we will maintain a competitive pricing policy.

We must, therefore, now shift the financial burden from our customers and taxpayers to the corporation itself. In other words, we must go inside the corporation to achieve the required savings.

However, I must state quite categorically that we consider each of our primary objectives of improving service, improving human relations, and balancing the budget as equally important, and that no single objective is being given any more preference than the others.

As you and the members of this committee can appreciate, Mr. Chairman, satisfying each of these objectives is a balancing act of delicate but monumental proportions.

And it is further complicated by a number of external forces, including: the desire by the public for an efficient and

## [Translation]

Toutefois, comme les membres de ce comité le savent, après 1986-1987, année d'expiration des subventions, la Société devra compenser par une augmentation de son chiffre de ventes ou une diminution de ses coûts, ou les deux.

Ainsi, alors que pendant la première phase de la relance, les contribuables et nos clients se sont partagés le gros de notre fardeau financier, par le biais des subventions et des hausses de tarifs, au cours de la phase deux, les subventions des contribuables seront éliminées, et toute nouvelle hausse de tarifs devra tenir compte de la nécessité de maintenir nos prix concurrentiels.

Bien que cela puisse paraître simplement une stratégie prudente, monsieur le président, je dois vous dire qu'il s'agit là d'un changement fondamental d'échelle de valeurs pour une organisation qui s'est toujours considérée comme un monopole qui pouvait compter sur une source de financement intarissable: le contribuable.

Mais la réalité, c'est que de nombreux produits et services de la société sont à la limite de la compétitivité et que nous risquerions de perdre certains marchés si nous appliquions la stratégie tarifaire initialement prévue pour la période 1984-1988.

Le fait est que nos produits et services sont de plus en plus vulnérables à la concurrence et aux nouvelles technologies. Nous ne pourrions par conséquent assurer notre avenir qu'en produisant et en commercialisant des produits et services de qualité à des prix concurrentiels. Bien que nous occupions une position de monopole pour la moitié de notre marché, ce dernier commence à être affecté par de nouvelles formes de transmission de l'information. En conséquence, nous n'avons d'autre choix que d'être concurrentiels sur toute la ligne.

Nous pourrions ainsi relever les défis futurs avec une orientation commerciale plus dynamique, en répondant aux besoins de notre clientèle et en utilisant notre vaste réseau de distribution pour combler les vides sur le marché.

Nous avons, comme je l'ai dit, abandonné nos plans antérieurs, qui prévoyaient des hausses de tarifs substantielles d'ici à 1988, et nous avons plutôt décidé de les bloquer aussi longtemps que possible en 1984.

Par la suite, monsieur le président, nous maintiendrons une politique de prix compétitifs.

Il nous faut donc maintenant faire passer le fardeau financier de nos clients et des contribuables à la Société elle-même—en d'autres termes, nous devons réaliser des économies internes.

Cependant, je me dois d'affirmer de manière assez catégorique que nous considérons chacun de nos objectifs primordiaux—amélioration du service et des relations humaines et équilibre du budget—comme d'égale importance, aucun d'eux n'ayant préséance sur les autres.

Comme vous-même et les membres de ce comité le comprendrez, monsieur le président, satisfaire à chacun de ces objectifs exige un équilibre à la fois délicat et difficile à réaliser.

Or, un certain nombre de forces extérieures viennent compliquer la situation: le désir du public de bénéficier d'un