

## Latvijas kokrūpniecības nozares konkurētspējas izvērtējums Competitiveness Analysis of Latvian Timber Industry

Raimonds Šulcs, MBA

vecākais loģistikas speciālists, AS „Latvijas Valsts meži”

Anita Auziņa, Dr.oec., asoc.prof., LLU

Aina Muška, Dr.oec., docente, LLU

**Abstract.** The research aim was to find out the development possibilities of Latvian timber industry and analyse its competitiveness. The analysis of Latvian timber industry showed that Latvia has a stable resource base and possibilities to ensure supply in time. Entrepreneurs think about a long-term development and conclude long-term business contacts with partners and employees. Most successful enterprises keep up with the European Union average indicators. The supply of good quality products is not the only essential factor to operate on the global scale market; it is also important to think about value added of goods following from good services, after-services and flexibility.

The authors have analysed the delaying problems of timber industry, development possibilities of timber industry and its competitiveness based on the following methods: resource-based view, SWOT, Porter 5 forces, expert interviews, and a questionnaire.

**Key words:** timber industry, competitiveness, market.

**Atslēgas vārdi:** kokrūpniecības nozare, konkurētspēja, tirgus

### Ievads

Klimatisko un ģeogrāfisko apstākļu ietekmē Latvijā kokrūpniecības nozare vēsturiski ir izveidojusies kā viena no ekonomikas balsta nozarēm un tā ir sekmīgi attīstījusies tirgus ekonomikas apstākļos. Laika periodā no kokrūpniecības pirmsākumiem līdz pat mūsdienām, kokrūpniecības produkcijas apjomi ir pieauguši vairākas reizes, kur viens no galvenajiem veicinošajiem faktoriem ir izejvielu nodrošinājums. Kokrūpniecība samērā strauji pārorientējās uz Rietumu tirgu, izturot konkurenci ar brīvā tirgus apstākļos sen strādājošiem uzņēmumiem.

Darbojoties globālajā tirgū, konkurence starp precēm un pakalpojumiem, ko tajā piedāvā dažādu valstu nozaru uzņēmumi, kļūst arvien sīvāka un pieaugošāka. Tādējādi pašlaik ir izveidojusies situācija, kurā vairāk kā jebkad uzņēmumiem ir svarīgi izpētīt konkurenci, meklēt noieta tirgus un kāpināt ražošanas efektivitāti.

Līdz 2007.gadam nozarei ik gadu ir bijis pieaugums eksportētās produkcijas apjomā, kā arī eksportētā vērtība ik gadu ir augusi, kas liecina par aizvien augstāku apstrādes līmeni koksnei. Pēdējo 10 gadu laikā nozares kopējais apgrozījums ir audzis vidēji par 15% gadā, tomēr pēdējos 3 gados nozares izaugsme ir apstājusies.

2008. gads ir iezīmējis pārmaiņu laikus nozarē, ko izveidoja apjomu samazinājums galvenajās patērētājnozarēs – būvniecībā un transporta industrijā. Šis laiks Latvijas kokrūpniecībai ir vērtējams kā pārbaudījumu laiks, kad tiek izjūsts agrāk veikto investīciju atbalsts, novērtētas stabilas ilgtermiņa attiecības ar biznesa partneriem un darbiniekiem, meklēti veidi produktivitātes kāpināšanai nozarē, meklēti risinājumi, kā radīt produktam papildus pievienoto vērtību, kā aizvien vairāk un racionālāk ražošanā izmantot vietējos resursus, tātad – meklētas konkurētspējas paaugstināšanas iespējas.

Veicot kokrūpniecības nozares nozīmes izvērtējumu Latvijas ekonomikā, autori uzskata, ka izvēlēta tēma ir aktuāla, turklāt šo aktualitāti pastiprina arī fakts, ka nozare ir iekļauta Ekonomikas Ministrijas izstrādātajā Latvijas prioritāro nozaru sarakstā.

Pētījuma laika periods ir no 2000. gada līdz 2008. gadam. Taču atsevišķi kokrūpniecības nozari raksturojošie 2008. gadā publicētie dati un aprēķini, kas tika iegūti no EUROSTAT, CEI-Bois (Eiropas Kokrūpniecības federācija) u.c., par būtiskākajiem kokrūpniecības nozares indikatoriem ir pieejami tikai par 2005. gadu.

**Pētījuma mērķis** ir veikt Latvijas kokrūpniecības nozares konkurētspējas analīzi un noskaidrot nozares attīstības iespējas.

Mērķa sasniegšanai tika risināti sekojoši **uzdevumi:**

1. Raksturota un novērtēta kokrūpniecības nozare Latvijā, Eiropas Savienībā un citās valstīs.
2. Veikta kokrūpniecības nozares konkurētspējas analīze un noteiktas galvenās konkurētspējas priekšrocības.
3. Noteiktas kokrūpniecības nozares attīstības perspektīvas un sniegtas rekomendācijas tās konkurētspējas paaugstināšanai.

**Pielietotās pētījuma metodes:** vispārzinātnisko pētījumu metodes – monogrāfiskā, analīzes, sintēzes un loģiski konstruktīvā; datu ieguves un apstrādes metodes – statistiskās, grafiskās un matemātiskās; ekspertu aptaujas un intervijas; Resource-based view pieeja; SVID analīzes metode un M. Portera 5 spēku modelis.

**Izmantotie materiāli:** zinātniskās publikācijas, pētījumu rezultāti, lietišķās biznesa un kokrūpniecības nozares periodikas un interneta resursi, Latvijas Republikas par Meža nozari atbildīgo institūciju un valsts ekonomiskajiem rādītājiem publicētos datus



Avots: Meža nozare Latvijā ..., 2009.

1. att. Latvijas apstrādes rūpniecības struktūra pēc saražotā apjoma, 2007. g., %.

un pārskatus, kā arī Latvijas un Eiropas Savienības statistikas datu bāzes – CSB un EUROSTAT, un kokrūpniecībā darbojošos asociāciju, federāciju un apvienību publicēto informāciju par kokrūpniecības nozari.

## Rezultāti un diskusija

### 1. Kokrūpniecības nozares raksturojums Latvijā

Kokrūpniecība ar savām apakšnozarēm – zāģēšanu, plātņu materiālu ražošanu, taras ražošanu, mēbeļu rūpniecību un namdaru un galdniecības izstrādājumu ražošanu – ir kļuvusi par vienu no aktīvākajām Latvijas tautsaimniecības nozarēm un dod būtisku ieguldījumu ārējās tirdzniecības bilances stabilizēšanā. Tas panākts prasmīgi izmantojot pieejamos vietējos atjaunojamos meža resursus.

Pēc 1. attēla redzams, ka kokrūpniecība veido vairāk kā 1/5 no apstrādes rūpniecībā saražotā apjoma. Kokapstrāde ir arī viena no lielākām Latvijas rūpniecības nozarēm pēc apgrozījuma, kas 2007. gadā sastādīja 1.5 mljrd. Ls.

Nozares ieguldījums iekšzemes kopproduktā tiek vērtēts 5% apjomā. Savā pētījumā par eksporta attīstību no 2011.-2015. gadam D. Grūbe prognozē, ka no apstrādes rūpniecības apakšnozarēm vislielākais ieguldījums pievienotās vērtības pieaugumā būs kokrūpniecībai un pārtikas ražošanai, kas kopā veidos gandrīz 45% no visas apstrādes rūpniecības pievienotās vērtības pieauguma. Kā arī tiek izteikta prognoze, ka gandrīz 26% no eksporta pieauguma veidos tieši kokrūpniecība (Grūbe, 2009).

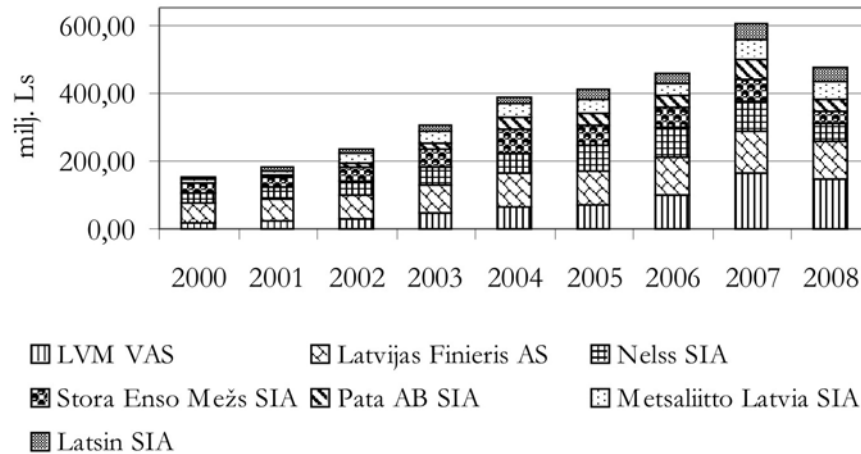
Kokrūpniecības nozīmi Latvijas ekonomikā apliecina eksporta – importa bilance, kur kokrūpniecība ir vienīgā pozīcija, kuras ārējās tirdzniecības saldo ir pozitīvs. No visa nozarē saražotā apjoma aptuveni 70% produkcijas tika eksportēti (Kokapstrāde, 2008), kas naudas izteiksmē pēdējos 9 gados sastādīja vidēji 31% gadā no visa valsts eksporta. Jāatzīmē, ka kopš 2005. gada nozares eksportētās produkcijas vērtības proporcija kļūst aizvien mazāka, 2007. gadā sastādot 24%, bet 2008. gadā tikai 18%, kas ļauj secināt, ka notiek

citā Latvijas ražošanas nozaru ražoto produktu strauja eksporta attīstība. Nozares imports šajos 9 gados sastādījis vidēji 6% gadā. 2008. gada veiktā pētījumā par Latvijas eksporta nākotnes struktūru kokrūpniecība atzīta par konkurētspējīgāko no visām nozarēm 2005. gadā, taču atzīts, ka šāda eksporta struktūra, kāda tā ir šobrīd, nav labvēlīga ilgtermiņai eksporta attīstībai. (Dāvidsons, Vītola, 2008).

Ražošanas sektoru analīzes norāda, ka 2008. gadā visos ražošanas sektoros, izņemot kokskaidu plātņu eksportā, salīdzinājumā ar 2007. gadu, ir vērojams produkcijas apjomu un vērtības samazinājums gan eksportā, gan importā, kas saistīts ar visā nozarē pašlaik notiekošajām straujajām izmaiņām globālā mērogā, ko izraisījis gan ar ekonomikas lejupslīdes ietekmētais pieprasījuma straujš samazinājums Latvijā un pasaulē, attīstības tempu sabremzēšanos galvenajās patērētājindustrijās – būvniecībā un transportā, elektroenerģijas un dabas gāzes resursu cenu kāpums, strauji pieaugošās darbaspēka izmaksas un zems produktivitātes līmenis.

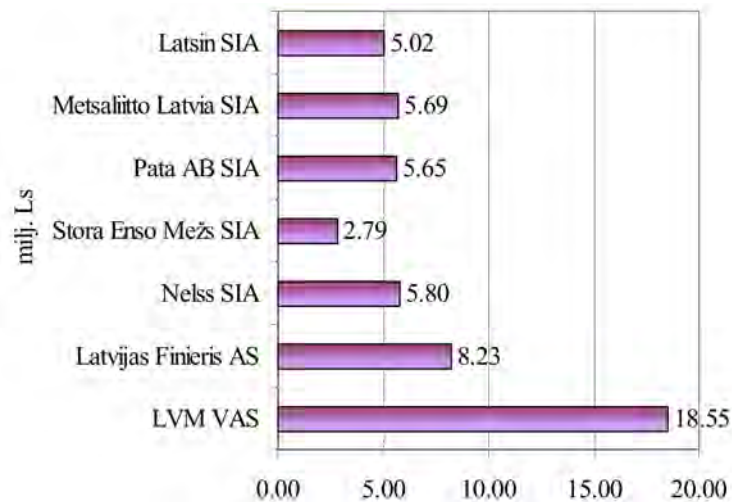
Analizējot Latvijas 7 lielāko kokrūpniecības uzņēmumu apgrozījumu (2.attēls), redzams, ka kopš 2004. gada 2 nozares lielākie uzņēmumi bijuši VAS Latvijas Valsts meži un AS Latvijas Finieris, kas 2007. gadā mainījušies vietām – līdz tam lielākais pēc apgrozījuma bija AS Latvijas Finieris, bet 2007. gadā par lielāko nozares spēlētāju kļuva VAS LVM, ko R. Strīpnieks un K. Klausss skaidro ar 2007. gada supraugstajām apaļkoksnis cenām, kas ievērojami palielināja galvenā nozares resursu turētāja – pārdevēja apgrozījumu un peļņu. (Ķirsons, 2008)

VAS Latvijas Valsts meži un AS Latvijas Finieris arī analizētajā laika periodā nodrošinājuši vidēji lielāko apgrozījuma pieaugumu gadā, attiecīgi 19 milj. un 8 milj. Ls/ gadā (3.attēls). Nelielu, bet stabilu ikgadējo apgrozījuma kāpumu nodrošinājis SIA Metsaliitto Latvia, 2008. gadā pārspējot SIA Nelss (2008. gadā pārtapis par AKZ Timber), kas līdz 2007. gadam ieņēma stabilu otro vietu pēc apgrozījuma. Saskaņā ar **uzņēmumu apgrozījuma iedalījumā pēc komersantu lieluma, 1106 mikrouzņēmumi, kas nodarbina 4515 iedzīvotājus, rada tikai 6 % no kopējā**



\* LVM VAS – Valsts akciju sabiedrība „Latvijas Valsts meži”  
 Avots: autoru veidots pēc Latvijas uzņēmumu Top 500, 2001.-2009.

2.att. Latvijas 7 lielāko kokrūpniecības uzņēmumu apgrozījums 2000.-2008. g., milj. Ls.



Avots: autoru aprēķini pēc Latvijas uzņēmumu Top 500, 2001.-2009.

3.att. Latvijas 7 lielāko kokrūpniecības uzņēmumu vidējais apgrozījuma pieaugums gadā 2000. - 2008. g., milj. Ls.

nozares uzņēmumu apgrozījuma. Savukārt lielie uzņēmumi (ar darbinieku skaitu 100 un vairāk) veido lielāko nozares apgrozījumu – 58 %.

Vērtējot uzņēmumu peļņas dinamiku redzams, ka būtisks palielinājums ir VAS LVM, kas 2007. gadā, kad citiem uzņēmumiem peļņa samazinājās, sasniedza straujāko peļņas pieaugumu – vairāk kā 2 reizes. AS Latvijas Finieris, ka ir otrs lielākais peļņas guvējs nozarē, straujāko peļņas pieaugumu – 824 reizes – piedzīvojuši 2004. gadā, ko var skaidrot ar jaunajām iespējām un tirgiem Latvijai iestājoties ES. Vislielākais – divpadsmitkārtīgs – peļņas samazinājums 2007. gadā bijis SIA Metsaliitto Latvia. Viszemākie peļņas rādītāji bijuši SIA Stora Enso Mežs, kas 2 gados pat strādājis ar zaudējumiem. Otri zemākie peļņas rādītāji bijuši SIA Latsin. Visiem šiem uzņēmumiem

kopīgs ir tas, ka tie 100% nepieder Latvijas uzņēmējiem, ar ko iespējams izskaidrot šo uzņēmumu stratēģiju, ražot zemas pievienotās vērtības preces, strādājot ar zemu peļņu un rentabilitāti, lai eksportētu lētus izejmateriālus uz to īpašnieku valstīm un pievienoto vērtību radītu tur. Respektīvi, tas ir lielu koncernu iespēju meklēšana izvietot ražotnes tuvāk lētu izejmateriālu tirgum, tajā pašā laikā pievienoto vērtību radot savā valstī.

Kokrūpniecības nozare ir galvenā rūpniecības nozare lielākajā daļā industriālo valstu, turklāt, kā secina Eiropas Kokrūpniecības federācija, mežs ir ļoti nozīmīgs jauno dalībvalstu resurss. Kokrūpniecība kā nozare ir starp TOP 3 nozīmīgākajām nozarēm tādās valstīs kā Austrija, Somija un Portugāle. (The woodworking industry, 2007) Latvijā, Igaunijā, Ungārijā un Čehijā

ši nozare atzīta par ļoti svarīgu. (The Industry facts..., 2005)

Kā ES kokrūpniecības nozares, kurā iekļaujas arī Latvijas kokrūpniecības nozare, konkurētspējas galvenā priekšrocība ir definēta ķēde: produkts → darbs → bagātība → izaugsme. (Wall, 2008b.)

Ja analizē nozares nozīmi katrā valstī, tad to var izvērtēt vadoties no vēl kāda rādītāja – nozares nozīmīgums ražošanas sektorā (pievienotā vērtība un nodarbinātība). Kokrūpniecība ES rada aptuveni 8% pievienotās vērtības īpatsvaru no kopējās rūpniecības pievienotās vērtības. (Wall, 2008b.) Pēc šī rādītāja ES kontekstā līdere ir Latvija ar 26%, tai seko Igaunija ar 18% un Somija ar 17% kokrūpniecības pievienotās vērtības īpatsvaru kopējā ražošanas sektora radītajā pievienotajā vērtībā valstī. (Statistics in focus, 2008)

Pašreiz Eiropas kokrūpnieki saražo 6 milj. m<sup>3</sup> produkcijas, ~340 000 uzņēmumos, kas veido 2-4% no apstrādes nozaru produktu kopējās vērtības. (Introduction, 2005) Turklāt šī nozare ES ir tā, kurā tehnoloģiskā un inovatīvā attīstība noris visstraujāk, lai patērētājus nodrošinātu ar videi draudzīgiem un inovatīviem produktiem 21. gadsimtā.

Kopējais nozares apgrozījums 2007. gadā ES-27 sastādīja 340 mljrd. EUR.

Kopējā ES kontekstā kokrūpniecības būtiskākais ražošanas sektors ir mēbeļu ražošana un eksports – 49% no kopējā nozares apgrozījuma. Tas skaidrojams ar to, ka mēbeles ir produkts, kurš rada visaugstāko pievienoto vērtību, tam seko būvniecības elementu ražošanas sektors un zāgmateriāli. Ja vērtē šos sektorus pēc nodarbinātības, tad līderi ir mēbeļu ražošanas sektors, kam seko būvniecības elementi un zāgmateriāli, arī pēc uzņēmumu skaita sektorā līderis ir mēbeļu ražošana (43%), kam seko būvniecības elementu ražotāji ar 33% un zāgmateriālu ražotāji ar 10% no kopējā nozarē darbojošos uzņēmumu skaita.

Neskatoties uz spēcīgi attīstīto ražošanu nozarē, kā arī bagātīgo resursu bāzi, galvenie resursu un produkcijas piegādātāji ES ir Krievija, kura aizņem 19% no kopējā tirgus, Ķīna – 17% un Brazīlija – 8%. (Statistics in focus, 2008)

Piecas no ES-27 dalībvalstīm ir vadošās kokrūpniecībā. Šīs valstis ir – Vācija, Lielbritānija, Itālija, Francija un Spānija. To kopējais uzņēmumu skaits sastāda gandrīz pusi no ES-27 uzņēmumu kopskaita nozarē, arī nodarbināto skaits šajās 5 valstīs ir gandrīz puše no nozarē kopējā nodarbināto skata ES. Šīs valstis veidojušas aptuveni 2/3 no nozares kopējā apgrozījuma, kā arī 2/3 no kopējās pievienotās vērtības 2005. gadā kokrūpniecībā. Šie būtiskie rādītāji nenoliedzami apstiprina to, ka šīs valstis ir līdervalstis ES kokrūpniecībā. Jāsecina, ka Lielbritānija un Vācija ir arī lielākie eksporta un importa partneri Latvijai. Pēc prognozēm presē, šajās valstīs saražotās produkcijas eksports ir samazinājies un lielais saražotais daudzums tiek realizēts vietējā tirgū, kas vēl vairāk saasina konkurenci Latvijas kokrūpniecības nozarē tās galvenajos eksporta tirgos. (Kārklīņa, 2009)

2001.-2005. gados kokrūpniecības nozarei tika identificētas 4 barjeras, kas kavē kvalitatīvu resursu

izmantošanu: tehnoloģijas; finanšu; normatīvā bāze; informācijas plūsma un izglītība.

Līdz ar to ES līmenī kokrūpniecībai definēti 5 būtiskākie izaicinājumi, kas ietekmēs visu ES nozari kopumā un katru valsti atsevišķi:

1. piekļuve resursiem,
2. klimata pārmaiņu politisko dokumentu ietekme,
3. inovācijas, zinātne un attīstība,
4. tirgus un sadarbība ar trešajām valstīm,
5. komunikācija nozarē un informācija.

Kopumā var secināt, ka meža nozare visā pasaulē šobrīd ir krustcelēs. Pieprasījums pēc koksnes produktiem pieaug, arvien vairāk tiek pārstrādātas koksnes daļas, kuras kādreiz tika uzskatītas par atliekām.

Tomēr, lai nodrošinātu efektīvu rentablu koksnes produktu ražošanu, ir nepieciešami būtiski ieguldījumi 2 galvenajos virzienos:

- meža infrastruktūras izveidošanā un uzturēšanā, kas nodrošina iespēju plānot koksnes produktu transportēšanas loģistiku ar vislielāko efektivitāti, ņemot vērā gan transportēšanas attāluma, gan kokvedēja pilnas masas optimizēšanu,
- darba ražīguma palielināšanā, iespējami samazinot degvielas patēriņu mežizstrādes laikā.

Tāpat baltoties uz iepriekš veikto analīzi var secināt, ka pozitīvi vērtējams ir tas, ka uzņēmēji domā par ilgtspējīgu attīstību, par ilgtermiņa attiecībām ar biznesa partneriem un darbiniekiem, par investīcijām, un veiksmīgākie uzņēmumi nebūt tik ļoti neatpaliek no ES vidējiem rādītājiem. Svarīgi saprast, ka šobrīd globālajā vidē vairāk ir jādomā ne tikai par „pliku” produktu, bet par to, kā šim produktam pievienot vērtību gan ražošanas procesā, gan arī tad, kad ražošanas process beidzies, respektīvi – serviss, apkalpošana, fleksibilitāte (elastība), piegādes, pēcapkalpošana – jo arī šie procesi rada produktam pievienoto vērtību un paaugstina tā konkurētspēju tirgū. Latvijā ir stabila resursu bāze un iespējas nodrošināt piegādes laikā, ko papildus apstiprina grozījumi MK rīkojumā par ciršanas apjoma palielināšanu – tas ir jāizmanto, šīs jomas ir jāpilnveido un jāattīsta.

Apvienojot visus iepriekš minētos faktoros un izdevīgo Latvijas ģeogrāfisko izvietojumu, kas ļauj nodrošināt piegādes nepieciešamajā vietā un laikā, tradīcijas un vēl daudzus citus nozīmīgus faktoros, Latvijas kokrūpniecība ir stabils sadarbības partneris ārvalstu tirgos.

## 2. Latvijas kokrūpniecības nozares konkurētspējas izvērtējums

Latvijas kokrūpniecības nozares konkurētspēju novērtēšanai tika veikta nozares ekspertu aptauja un intervijas, kas nodrošināja objektīvāku informāciju par faktoriem, kas ietekmēs kokrūpniecības nozares konkurētspēju. Aptaujā un intervijā piedalījās 13 eksperti, kas pārstāv Latvijas vadošos kokrūpniecības nozares uzņēmumus un ieņem vadošus amatus tajos, kas ļauj tiem sniegt vērtējumu par nozari kopumā. Lai noteiktu kokrūpniecības nozares attīstības perspektīvas,





Avots: autoru pētījums

4.att. Latvijas kokrūpniecības nozares konkurētspēju ietekmējošie spēki pēc M.Portera 5 spēku modeļa

aptauja un intervijās iegūtā informācija tika izvērtēta un analizēta pēc trīs metodēm: Resource-based view (RBV) metodes, SVID metodes un M. Portera 5 spēku modeļa.

Veicot nozares analīzi pielietojot **RBV metodi**, kā nozares konkurētspējīgā priekšrocība izvirzījās zemās resursu izmaksas, taču tas tiek vērtēts īstermiņā. Ilgtermiņā nozares konkurētspējīgā priekšrocība ir jābalsta uz augstākas pievienotās vērtības produkcijas ražošanu un nišas produktu ražošanu, cieši sadarbojoties ar klientu, un maksimālā apjomā utilizējot visus koksnes resursus, kas radušies mežistrādes un ražošanas procesos.

Latvijas kokrūpniecības nozares **SVID analīze** liecina, ka eksperti kā būtiskākās stīrpās puses

ir novērtējuši resursu pieejamību par salīdzinoši zemu cenu un nozares kompetento un zinošo vadošo personālu, kvalificētos speciālistus. Taču jāņem vērā, ka pašreizējā salīdzinoši zemā cena ir īslaicīga priekšrocība, uz kuras nevar modelēt nākotnes attīstību. Kā būtiskākā vājās puses ir novērtējuši zemo darba ražīgumu, efektivitāti un jaudu neizmantošanu, kā arī tehnoloģiju trūkums nekvalitatīvās koksnes un kokapstrādes atlieku pārstrādei. Savukārt pavisam nebūtisks ekspertu skatījumā ir fakts, ka Latvijā nav pieejami visu veidu resursi un patērētāju stereotips, ka kokmateriāli ir nepiemērots materiāls būvniecībai. Autori izprot un piekrīt šādam vērtējumam, jo pēdējās 2 vājās puses iespējams viegli mainīt, strādājot ar sabiedrību vai ievēdot nepieciešamos materiālus, bet nozares

konkurētspēju kopumā šie faktori būtiski neietekmē. Pozitīvi vērtējam fakts, ka eksperti ir saskatījuši daudz iespējas, ko nozares uzņēmumi var izmantot, lai paaugstinātu nozares konkurētspēju. Iespējas, kas vispozitīvāk varētu ietekmēt nozares stiprās puses, ir:

- esošo sistēmu, procesu audits, loģistikas pilnveidošana,
- strādājošo kvalifikācijas celšana,
- jaunu tehnoloģiju ieviešana.

Savukārt iespējas, kas vispozitīvāk varētu samazināt nozares vājās puses, ir:

- jaunu tehnoloģiju ieviešana,
- strādājošo kvalifikācijas celšana
- tiekšanās uz resursu pilnīgu un racionālu izmantošanu produkcijas ražošanā.

Pēc ekspertu vērtējuma var secināt, ka draudi, kas visnegatīvāk varētu ietekmēt nozares stiprās puses, ir:

- neprognozējamā nodokļu politika,
- nespēja apgrozāmos līdzekļus saņemt bankās,
- kvalificētu speciālistu trūkums.

Draudi, kas visnegatīvāk varētu ietekmēt nozares vājās puses, ir:

- kvalificētu speciālistu trūkums,
- nespēja apgrozāmos līdzekļus saņemt bankās,
- sīva konkurence no apkārtnējo valstu uzņēmējiem.

Kontekstā ar iespējām un draudiem, stiprās puses, kuras vispozitīvāk varētu ietekmēt noskaidrotās iespējas ir:

- preču ar augstu pievienoto vērtību, labu kvalitāti un specifisku produktu ražošana,
- modernās, jaunās tehnoloģijas ražotnēs, lielās iespējamās ražošanas jaudas.

Šos pašus faktoros visvairāk ietekmētu arī noskaidrotie draudi, no tā izriet, ka šie abi faktori ir ļoti jūtīgi uz ārējās vides ietekmi.

Būtiskākās vājās puses visvairāk varētu mazināt noskaidrotās iespējas. Savukārt draudu ietekmē pieaugtu sekojošu vājo pušu būtiskums:

- zemas darba ražīgums, efektivitāte, jaudu neizmantošana,
- visu veidu resursu nepietiekamība.

Kopumā izvērtējot iegūtos SVID analīzes rezultātus, ir iespējams modelēt, kā varētu neitralizēt kādu negatīvo faktoru, izmantojot vienu vai otru pozitīvo, kā padarītu par mazāk bīstamu kādu draudu faktoru. Jāizstrādā efektīvus modeļus, kā esošās iespējas izmantot un realizēt.

Taču jāuzsver, ka visus noskaidrotos faktoros nevar attiecināt viennozīmīgi uz visu nozari. Eksperti atzina, ka grūti ir novērtēt nozari kā vienu veselumu, jo katram ražošanas sektoram ir savas īpatnības un katram produktam ir atšķirīgs pielietojums, tirgus sektors, kura attīstība vai stagnācija ietekmē produkta attīstības iespējas vai kavē to, rada draudus. Piemēram, produktivitātes kāpuma nepieciešamību, saistībā ar tehnoloģiskajiem risinājumiem, nevar vērtēt viennozīmīgi, jo lielajiem uzņēmumiem šis nodrošinājums ir pietiekošs, savukārt kavējošs faktors nozares kopējo rādītāju uzlabošanai ir MVU (mikro, mazo un vidējo uzņēmumu) zems tehnoloģiskais nodrošinājums.

Izmantojot **M. Portera 5 spēku modeļa** metodi kokrūpniecības konkurētspējas novērtēšanā, iegūtie rezultāti sakārtoti 4.attēlā.

Apkopojot visus iepriekš analizētos ekspertu viedokļus un sadalot tos pa pozīcijām – konkurence nozarē, pircēju un piegādātāju spēks, aizstājējpreču un jaunienācēju draudi, var secināt, ka pašreizējā situācija nozarē ir ļoti saspringta. Lielas aktivitātes un spiediens jūtams no pircējiem, piegādātājiem, un arī konkurenti ir ļoti aktīvi. Potenciālo konkurentu parādīšanās un aizstājējpreču radītie draudi Latvijas kokrūpniekiem pagaidām ir otrajā plānā.

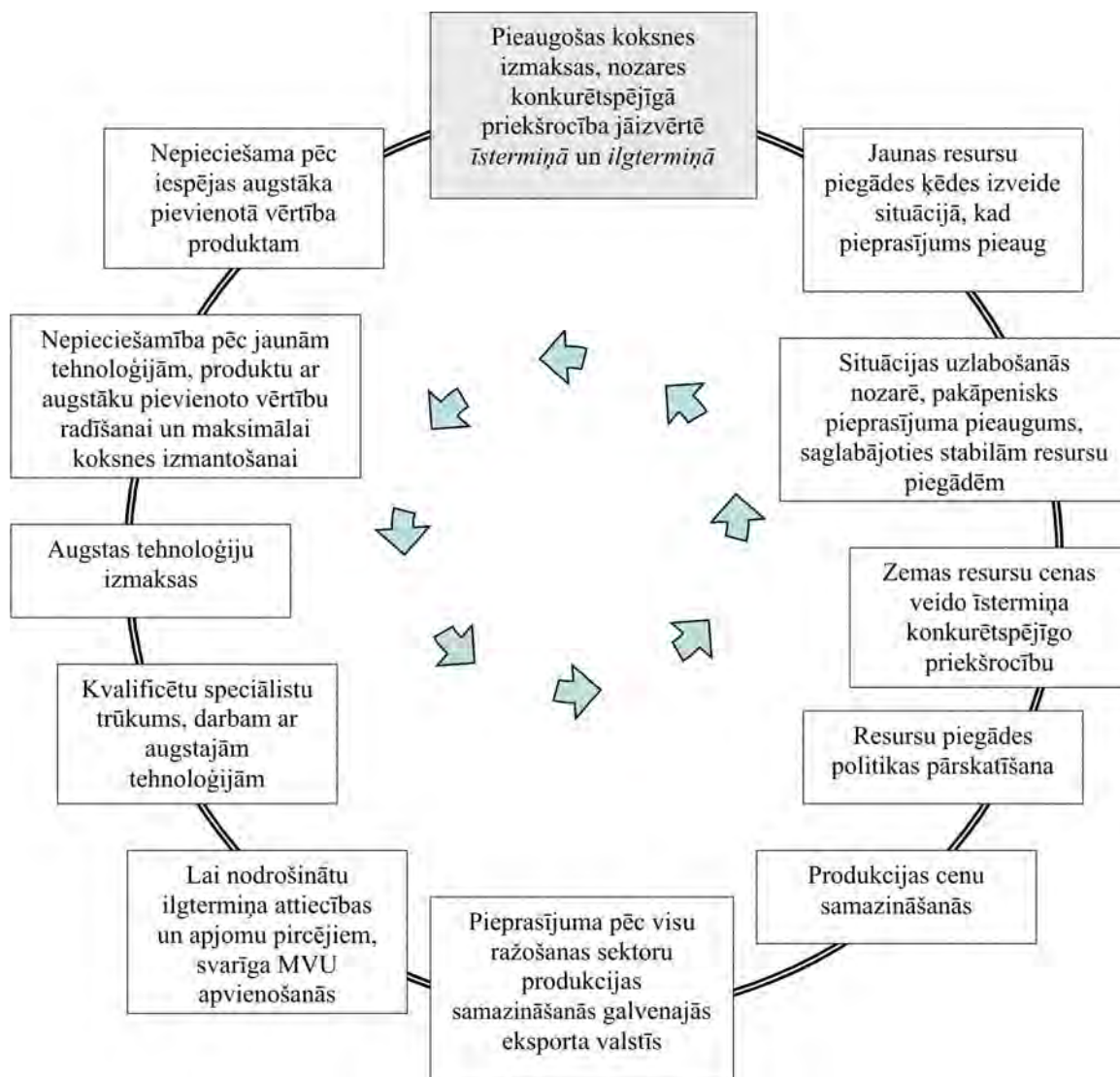
### 3. Latvijas kokrūpniecības nozares konkurētspējas paaugstināšanas iespējas

Apkopojot veiktā pētījuma rezultātus un esošās situācijas analīzi, tika izstrādāts nozares problēmaplis (5. attēls), kas aptver 2007.-2010. gadu laika posmu – no nozares izaugsmes maksimuma brīža, līdz ar nākotnes izteiktām prognozēm. Problēmaplī atspoguļota savstarpēji saistītu procesu ķēde, kurā katrs nākamais posms nav iespējams bez iepriekšējā. Kā centrālā problēma izvirzīta pieaugošās resursu (koksnes) izmaksas, kas, pēc ekspertu domām, iezīmēja Latvijas kokrūpniecības posma beigas, kurā konkurētspējīgā priekšrocība balstījās uz zemām izmaksām (galvenokārt koksnes un darbaspēka).

Aplī atspoguļota sekojoša notikumu savstarpējā kopsakarība: 2007. gadā, pieaugot pieprasījumam pēc kokrūpniecības produkcijas, kā arī Zviedrijas lielajam pieprasījumam pēc apalkokiem papirmalkas sektora vajadzībām, resursu izmaksas strauji pieauga, kā rezultātā pieauga gatavās produkcijas cenas visos kokrūpniecības sektoros, atsevišķos sektoros pat līdz 15%. Šajā periodā konkurētspējīgā Latvijas kokrūpniecības priekšrocība bija jāstāst uz citām vērtībām, ne vairs zemajām resursu izmaksām. Tātad produkcijai jābūt ar augstu pievienoto vērtību vai nišas produktam. Kas attiecas uz zāģmateriālu sektoru, 2007. gadā pieprasījums strauji auga un tie tika eksportēti, attīstoties būvniecībai. Lai produkts noturētos tirgū, ražotājam bija jāattīstās kopā ar patērētāju, bija nepieciešami jauni zinātniskie pētījumi par produkcijas pielietojumu, tās nozīmīgumu, kā arī jauni tehnoloģiskie risinājumi. Būtisks faktors šajā periodā bija un joprojām ir MVU uzņēmumu lielais īpatsvars nozarē, kuru apvienošanās būtu risinājums piegādes apjomu nodrošināšanai, kā arī veicinātu jaunu tehnoloģiju ieviešanu.

Sektoros, kuri orientējas uz ražošanas jaudu kāpināšanu un produkcijas ar augstāku apstrādi ražošanu, radās nepieciešamība pēc investīcijām jaunās tehnoloģijās, kas samazinātu darbaspēka izmaksas gala produkcijā, ļautu palielināt apjomus un kvalitāti, kas ir būtiski, ja orientējas uz ilgtermiņa sadarbību ar gala patērētājiem.

Būtiskas ir ne tikai ražošanā pielietotās tehnoloģijas, bet, kāpinot ražošanu, radās nepieciešamība pēc tehnoloģijām, kas atrisinātu atlikumu pārstrādi un nodrošinātu nozari ar bezatlikuma ražošanu. Diemžēl augstās tehnoloģiju izmaksas ir iemesls, kādēļ nozares produktivitāte joprojām ir salīdzinoši zema. Protams, tas



Avots: autoru pētījums

5.att. Latvijas kokrūpniecības nozares problēmu aplis 2007.-2010.g.

skaidrojams arī ar lielo MVU īpatsvaru nozarē. Lielie uzņēmumi investīcijas veic regulāri, orientējoties uz augstu produktivitāti un kvalitāti, kā arī darbu efektivitāti.

Attīstoties tehnoloģijām, būtiski, lai uzņēmumi būtu nodrošināti ar kvalificētu darbaspēku, kura trūkumu nozarē uzsvēr eksperti.

Sākot ar 2007. gada beigām un 2008. gada sākumā pieprasījums sāka samazināties. Rezultātā radās situācija, kad eksporta apjomi Latvijas kokrūpniecībai strauji samazinājās, bet konkurence galvenajos eksporttirgos saasinājās, jo Vācija un Lielbritānija savu saražoto produkciju sāka realizēt vietējā tirgū, nevis lielos apjomos eksportēt uz ASV un Kanādu, kur arī bija vērojams pieprasījuma samazinājums būvniecības sektorā. Saasinoties konkurencei, neizbēgami tirgū sāka kristies cenas. Latvijas kokrūpnieku uzdevums šajā posmā bija meklēt jaunus risinājumus, kā nezaudēt iekaroto tirgu un saglabāt konkurētspēju. Šo procesu rezultātā tika pieņemti grozījumi MK

2005. gada 5. oktobra rīkojumā Nr. 655 „Par koku ciršanas maksimāli pieļaujamo apjomu 2006.-2010. gadam”. Rezultātā Latvijas kokrūpniecības nozarei ir nodrošināta stabila resursu piegāde situācijā, kad privātie meža īpašnieki neizcērt savus mežus.

Kā atzina vairāki eksperti, viens no iemesliem, kāpēc šobrīd sāk parādīties pozitīvas iezīmes kokrūpniecības eksportā, ir šis politiskais lēmums, kas saražoto produkciju padara konkurētspējīgu esošo cenu līmenī ES tirgū. Tātad šobrīd Latvijas kokrūpniecības nozares konkurētspējīgā priekšrocība ir zemās resursu (galvenokārt koksnes un darbaspēka) izmaksas, taču, šī priekšrocība ir tikai īstermiņa, jo, tiklīdz tirgus atdzīvosies, šiem resursiem cenas augs.

Sākot ar 2009. gada beigām un 2010. gada sākumā, eksperti prognozē, ka nozarē iespējamās pozitīvas tendences, eksportētā apjoma pieaugums, kā rezultātā prognozējas lēns vidējās cenas kāpums 2010. gada beigās.



Tā kā situācijai uzlabojoties prognozēts cenu kāpums resursiem, nozares problēmapli veidojošie faktori atgriežas sākumpunktā. Šāda situācija ir jānovērš, tāpēc, balstoties uz iepriekš veikto analīzi un ekspertu viedokļiem, definēti Latvijas kokrūpniecības nozares attīstības virzieni un veicamie uzdevumi mērķa sasniegšanā:

1. Ilgtspējīgas mežu apsaimniekošanas nodrošināšana nākotnē.
2. Produktu ar augstāku pievienoto vērtību ražošana, lielākos apjomos par zemākām izmaksām.
3. Resursu bezatlikumu izmantošanas nodrošināšana ražošanas procesā.
4. MVU uzņēmumu apvienošanās veicināšana.
5. Nozares nodrošināšana ar kvalificētu darbaspēku, tā piesaistīšana kokrūpniecības uzņēmumos.
6. Spēcīgas nozares zinātniskās un izglītības bāzes nodrošināšana, tās sadarbības veicināšana ar nozares uzņēmumiem.
7. Vienotas, kvalitatīvas, pieejamas un salīdzināmas kokrūpniecības nozares informācijas bāzes veidošana.

Kokrūpniecības nozare ir cieši saistīta ar meža nozari, jo tā nodrošina nozari ar resursiem, kuru esamība un pietiekamība ir viens no būtiskākajiem faktoriem konkurētspējīgas kokrūpniecības pastāvēšanai Latvijā. Tāpēc meža īpašniekiem jāievēro princips – daļu no līdzekļiem, kas saņemti par kokmateriāliem, ir jāiegulda atpakaļ mežā, lai tā vērtība nesamazinātos, savukārt ražotājiem, lai veicinātu nozares attīstību, ir jāiegādājas resursi no meža īpašniekiem par atbilstošu samaksu.

Lai ražotu produktus ar augstāku pievienoto vērtību, lielākos apjomos par konkurētspējīgu cenu, ražošanā arvien plašāk jāturpina ieviest modernas, augstāzīgas, ekoloģiskām prasībām atbilstošas tehnoloģijas ne tikai lielajos uzņēmumos, bet arī MVU. Tas sekmēs roku darba izskaušanu un samazinās morāli novecojošo tehnoloģiju negatīvo ietekmi uz vidi, ļaus kāpināt ražošanas apjomu, samazināt darbaspēka izmaksu īpatsvaru uz 1 kokrūpniecībā saražoto vienību, palielināt darba efektivitāti, palielināt vidējo saražoto apjomu uz 1 darbinieku, tuvinās visas nozares produktivitāti ES vidējam līmenim, un palielinās pievienoto vērtību uz 1 m<sup>3</sup> koksnes produkcijas, kā rezultātā Latvijas kokrūpniecības nozare kļūs konkurētspējīgāka globālā tirgū.

Kokrūpniecības attīstība jābalsta uz pārstrādes pakāpes paaugstināšanu, ko var sasniegt nodrošinot resursu bezatlikumu izmantošanu ražošanas procesā. Tātad nepieciešams ieviest jaunas tehnoloģijas, kas radītu arī jaunus produktu veidus un to pielietošanu. Ārvalstu un Latvijas labāko uzņēmumu pieredze liecina, ka ražošanas rentabilitāti var ievērojami paaugstināt, ieviešot bezatlieku tehnoloģiju. Tā kā koksnes atliekas rodas ne tikai ražošanas procesā, bet arī mežizstrādes procesā, tad šajā posmā jāmeklē iespējas ieviest bezatlikumu resursu izmantošanu. Iespējamā atlieku izmantošana var būt enerģijas ieguvei, granulu vai briķešu ražošanai.

Tehnoloģiju modernizācijas procesā daļēji vai pilnībā mainās darbinieka pienākumi. Tāpēc mežizglītībā viens no svarīgākajiem uzdevumiem

ir sagatavot apmācītus, kvalificētus speciālistus, kas labi pārzinātu un izprastu ražošanu, ražošanas tehnoloģijas, meža darba tehnoloģiju un tehniku, meža ekoloģijas pamatus. No tā ir atkarīga nozares nākotnes kvalitāte. Lai nodrošinātu kvalitatīvu un mūsdienu vajadzībām atbilstošu izglītību, jāveicina uzņēmēju ciešāka sadarbība ar izglītības iestādēm un valsti.

Lai celtu nozares prestižu, popularizētu nozari kā potenciālo darba vietu, popularizētu nozares produktus, uzsverot to pozitīvās īpašības, būtiski ir izglītēt sabiedrību par kokrūpniecību un tās ražoto produkciju. Nepieciešams veidot gan esošo, gan potenciālo darbinieku un klientu lojalitāti pret visu nozari kopumā. To iespējams panākt, radot interesi jauniešos jau skolas laikā, lai vēlāk piesaistītu tos nozarei kā jaunus speciālistus.

Mežzinātnē ir svarīgi turpināt jau ilgstoši veiktos pētījumus resursu racionālā izmantošanā. Plašāk ir jāpievēršas praktiskiem jautājumiem, saistītiem ar esošo tehnoloģisko procesu analīzi, dažāda tipa tehnoloģiju izmantošanas efektivitātes izpēti u.c. ražotāju izvirzītiem jautājumiem.

Latvijas kokrūpniecībā darbojas daudz MVU, kas nespēj izpildīt lielus pasūtījumus un nodrošināt regulāras piegādes pircējiem, arī investīciju piesaiste šiem uzņēmumiem ir sarežģītāka nekā lielajiem. Kā iespējamais risinājums ir apvienošanās, kas nodrošinātu izmaksu samazinājumu veicot dažādus saimnieciskus pasākumus, ļautu attīstīt jaunus produktus, virzīt ražošanā inovatīvas idejas. Pasaulē, lai kāpinātu konkurētspēju, uzņēmumi veiksmīgi veido klāsterus, arī Somijas kokrūpniecības nozarē tie ir pierādījuši savu efektivitāti. Tomēr jāatzīmē arī fakts, ka Somijas kokrūpniecības nozares klāsteris ir veidojies vairākus desmitus gadu, kas nozīmē, ka tas ir ilgtermiņa risinājums, bet īstermiņa klāstera veidošana Latvijas kokrūpniecībai neko nedos.

Lai nozares konkurētspēja tiktu paaugstināta, būtiski ir pieņemt stratēģiskus lēmumus uz patiesas un visiem vienādas informācijas pamata. Tāpēc kā būtisku uzdevumu nozarei autori saskata informācijas un aktuālo datu aprites harmonizēšanu starp dažādām institūcijām un organizācijām, kā arī brīvas piekļuves nodrošināšanu operatīvajiem datiem.

Pieņemot stratēģiskus lēmumus un veicot nozares attīstības plānošanu – mērķu un uzdevumu definēšanu, jāņem vērā arī attīstības cikls, kurā kokrūpniecības nozare atrodas (veidošanās, augšanas, konkurences pastiprināšanās, brieduma, samazināšanās). Pēc ekspertu vērtējuma, nozare atrodas augšanas ciklā. Autori uzskata, ka cikls, no kura nozare patlaban cenšas iziet, ir „vienkāršie produkti” ar mazu apstrādes līmeni un šī produkcija atrodas samazināšanās ciklā. Savukārt nozare tiecas uz produkcijas ražošanu ar augstu pievienoto vērtību un šajā līmenī tā – atrodas augšanas ciklā, robežojoties ar konkurences pastiprināšanās stadiju.

Iespējamie finansēšanas avoti nozares konkurētspējas paaugstināšanai ir Valsts un ES finansējums, kā arī uzņēmumu līdzekļi.

Uzņēmumiem, izmantojot to rīcībā esošās finanses, jāveic uzņēmumos esošā darbaspēka



kvalifikācijas celšana. Piesaistot ES fondu līdzekļus tehnikas modernizēšanai, darba efektivitātes celšanai un tehnoloģiju ieviešanai ražošanā. ES 2007.-2013. gadu plānošanas periodā uzsvars tiks likts uz atjaunojamo energoresursu ražošanas ķēdes attīstību, līdz ar to uzņēmumiem ir iespēja piesaistīt līdzekļus bezatlikumu tehnoloģijas ieviešanai.

### Secinājumi un priekšlikumi

1. Kokrūpniecības līdervalstis ES-27 ir Vācija, Lielbritānija, Itālija, Francija un Spānija. Kopējais uzņēmumu skaits tajās sastāda gandrīz pusi no uzņēmumu kopskaita nozarē, nodarbināto skaits ir gandrīz puse no nozarē kopējā nodarbināto skaita ES-27; 2005. gadā tās veidoja aptuveni 2/3 no nozares kopējā apgrozījuma, kā arī 2/3 no kopējās pievienotās vērtības kokrūpniecībā.
2. Veiksmīgi izmantojot vietējos atjaunojamus meža resursus, kokrūpniecības nozare kļuvusi par vienu no aktīvākajām Latvijas tautsaimniecības nozarēm, dodot ieguldījumu Latvijas ārējās tirdzniecības bilances stabilizēšanā.
3. Ar 2007. gada otro pusi ir vērojams kritums visos kokrūpniecības sektoros, jo krities ir pieprasījums galvenajās eksportvalstīs un patērētājnozarēs – būvniecībā un transporta industrijā.
4. Nozares konkurētspējīgā priekšrocība ilgtermiņā ir jābalsta uz augstākas pievienotās vērtības produktu un nišas produktu ražošanu, cieši sadarbojoties ar klientu, un maksimālā apjomā utilizējot vai izmantojot visus mežistrādes un ražošanas procesos radušos koksnes resursus.
5. Uzņēmumu vadītājiem ieteicams, izmantojot ES atbalsta noteiktās prioritātes plānošanas periodam no 2007.-2013. gadam, ieviest bezatlikumu tehnoloģijas uzņēmumos, tā kāpinot ražošanu un pilnībā izmantojot koksnes resursus.
6. Kokrūpniecības uzņēmumiem ieteicams veidot klāsteri, pārņemot labāko praksi no attīstīto valstu uzņēmumiem, kas nozarei kopumā nodrošinātu konkurētspējīgo priekšrocību attiecībā pret citu valsti, kāpinātu produktivitāti, paātrinātu informācijas apriti, kā arī veicinātu zinātnisko pētījumu veikšanu un inovatīvu tehnoloģiju ieviešanu.

### Izmantoto informācijas un literatūras avotu saraksts

1. Dāvidsons G., Vītola K. Latvijas eksporta nākotnes struktūra. Averss un Reverss, 2008., Nr.2., 9.lpp.
2. Grūbe D. 2011. līdz 2015. gadā eksporta pieaugumu prognozē par 31.2%.

- [tiešsaiste] Agropols. [16.10.2009] [Skatīts: 17.10.09.] Pieejams: <http://www.agropols.lv/?menu=53&newsid=91816>
3. Introduction [on-line resource]. CEI-Bois, 2005. [viewed on 26.09.2009.]. Available at: <http://www.cei-bois.eu/frameset.html>
  4. Kārklīņa G. Kokapstrāde ar būvniecību roku rokā. Multiprese, 2009., 21.apr.
  5. Kokapstrāde [tiešsaiste]. LR Ekonomikas Ministrija, 2008. [skatīts 23.09.2009.]. Pieejams: <http://www.em.gov.lv/em/2nd/?cat=81>
  6. Ķirsons M. Atpaliekam no konkurentiem [tiešsaiste]. Dienas Bizness, 2007. [skatīts 23.09.2009.]. : <http://www.db.lv>
  7. Ķirsons M. Cenas ietekmē apgrozījumu. Uzņēmumu TOP 500 2007.gadā. Dienas Bizness, 2008.
  8. Ķirsons M. Izšķirsies, kurš izdzīvos. Dienas Bizness. 2009.gada 21.oktobris. 9.lpp.
  9. Latvijas lielākie uzņēmumi. TOP 500. Dienas Bizness pielikums. 2001.- 2008.
  10. Meža nozare [tiešsaiste]. Latvijas Republikas Zemkopības ministrija, 2008. [skatīts 13.10.2009.]. Pieejams: <http://www.zm.gov.lv/index.php?sadala=35>
  11. Meža nozare Latvijā [tiešsaiste]. Latvijas Republikas Zemkopības Ministrija, 2007. [skatīts 14.10.2009.]. Pieejams: <http://www.zm.gov.lv/index.php?sadala=35>
  12. Meža nozare Latvijā 2008. Rīga: LR Kokrūpniecības federācija, 2009., 32 lpp.
  13. Statistics in Focus. EUROSTAT, 2008., No.74
  14. The Industry Facts and Figures [on-line resource]. CEI – Bois Roadmap 2010, 2005. [viewed on 10.10.2009.]. Available at: <http://www.roadmap2010.eu/wisd/pdfs/68-81.pdf>
  15. The woodworking industry [on-line resource]. CEI- Bois, 2007. [viewed on 11.10.2009.]. Available at: <http://www.cei-bois.eu/frameset.html>
  16. Wall J. (2008a) Impact of the EU Policies on the Competitiveness and Future Wood-based Panel Sector. 6th European Wood Based Panels Symposium Hanover, October 9, 2008.
  17. Wall J. (2008b) The Roles of Wood in Green Building: Effects on the Forest Sector in the ECE Region. UNECE Team of Specialists on Forest Products Markets & Marketing. Workshop. Rome, October 20, 2008.
  18. Zanders M. Mums ir jauni mazie un vidējie uzņēmēji. Kapitāls, 2009., Nr.1