

LATVIJAS KOKZĀGĒTAVU KONKURENCES STRATĒGIJAS COMPETITIVE STRATEGIES OF THE LATVIAN SAWMILL INDUSTRY

A. Būmane, K. Būmanis

LLU Kokapstrādes katedra,
Department of Wood processing, LLU

P. Martikainen

Helsinki universitāte, Meža ekonomikas katedra, Somija
Department of Forest economics, University of Helsinki, Finland

Abstract. The article focuses on the study of competitive strategies of the Latvian sawmill industry. Data was collected through personal interviews based on standardised questionnaire. The description of competitive strategies was done by factor analysis. Four strategic types and five strategic groups were discovered. Despite of the increased exports, competitive strategies of Latvian sawmills are still quite unclear. In general the most distinguished strategic orientation can be found from the sawmills integrated into further processing.

Keywords: competitive strategy, strategic groups, sawmill industry.

1. Ievads un pētījuma mērķis

Kokzāģēšana ir viena no ražošanas nozarēm, kuras produkcija sastāda ievērojamu daļu no Latvijas eksporta. Naudas izteiksmē kopējais kokmateriālu eksports Latvijas eksporta struktūrā dod ap 30 %. Jau vairākus gadus koksne ir Latvijas galvenā eksportprece.

Neraugoties uz straujo ienākšanu Eiropas tirgū, mūsu valsts kokzāģētavu konkurētspēja ir diezgan neskaidra. Piemēram, lielais ļoti mazo zāģētavu īpatsvars ir viena no problēmām, lai nodrošinātu eksporta zāģmateriālu vienmērīgu kvalitāti. Tā kā pasūtījumu apjoms daudzkārt pārsniedz tehniskās iespējas, tad kravas jākomplektē no dažādu zāģētavu produkcijas, kurās katrā ir atšķirīgas kvalitātes nodrošināšanas iespējas. Arī zāģmateriālu izmēru precizitāte ir nevienmērīga. Eiropas valstis neuzticas zāģmateriālu piegādēm no Latvijas sakarā ar piegāžu termiņu neievērošanu, kā arī nespēju nodrošināt vajadzīgo apjomu pēc pieprasījuma. Tāpat, sakarā ar ierobežotajām žāvēšanas jaudām, dažkārt mēbeļu ražotnēm piegādājamā skuju koksne transportēšanas rezultātā ir zilējusi un nav izmantojama¹.

Daudzi importētāji uzskata, ka Latvijas un kopumā Baltijas zāģmateriālu panākumi Eiropas tirgū ir saistīti ar krīzi Krievijā². Pastāv viedoklis, ka Baltijas produkcija nespēj konkurēt ar Krievijas labākajām zāģētavām kvalitātes ziņā. Latvijas kokzāģētavām būs jāstāpjas ar pieaugošu konkurenci no Krievijas puses.

Mūsu valsts meža resursi un kokapstrādes rūpniecības tradīcijas ir priekšnosacījumi, lai kokapstrādes rūpniecība nostiprinātos un varētu kļūt par attīstītu Latvijas tautsaimniecības nozari ar nozīmīgu vietu valsts tautsaimniecībā. Skaidrs, ka, saskaņā ar patreizējām izejvielu iegādes iespējām un apaļkoku tirgus stāvokli, visas zāģētavas Latvijā nespēs izdzīvot. Ir svarīgi pārbaudīt,

¹ Trå og Industri, 6/1996: 6.-7. lpp.

² Timber Trade Journal, 3/1995

ar kādām metodēm Latvijas kokzāģētavas plāno noturēties Eiropas tirgū arī tad, kad tajā atgriezīsies Krievija, bet, savukārt Latvijā - pieaugs izejvielu un darbaspēka izmaksas. Uzņēmumu adaptāciju konkrētā tirgus situācijā iespējams aprakstīt, analizējot to konkurences stratēģijas (G. J. Pearson, 1990).

Lai noskaidrotu, kādas konkurences stratēģijas patreiz dominē Latvijas kokzāģēšanas nozarē, LLU Kokapstrādes katedra kopā ar Helsinku Universitātes Meža ekonomikas katedru veica pētījumu kokzāģētavās. Precīzs pētījuma mērķu definējums ir sekojošs:

- aprakstīt patreizējo Latvijas kokzāģētavu stratēģisko virzību - kādi ir biznesa stratēģiju tipi, kādas ir stratēģiskās grupas Latvijas zāģētavās;
- raksturot, kā stratēģijas tiek pielietotas katrā grupā - kā tiek organizētas apaļkoku iegādes, kāds ir ražošanas tehnoloģijas līmenis, kā organizēta gatavās produkcijas pārdošanas un mārketinga darbība;
- izsecināt Latvijas kokzāģēšanas rūpniecības attīstības potenciālu, identificēt stratēģiskās domāšanas un darbības pārveidošanas nepieciešamību;
- noskaidrot kokzāģētavu konkurētspēju, to stiprās un vājās puses.

2. Teorētiskais pamatojums

Sekmīgu nozares ražošanas attīstību ietekmē gan ārējie makroekonomiskie faktori, gan katra uzņēmuma iekšējo lēmumu pieņemšanas stratēģija. Nacionālā makrovīde un ražošanas faktori ir tie faktori, kurus kokzāģēšanas rūpniecība nevar iespaidot, vai var iespaidot ļoti nedaudz. Šie faktori nosaka iespējas un draudus kokzāģēšanas nozares attīstībai. Nacionālā makrovīde veido pamatu, vispārējo atmosfēru uzņēmējdarbībai un nozares uzplaukumam. Tā ir sarežģīta, kompleksa sistēma, kas ietekmē norises kokzāģēšanas rūpniecībā un ko veido ekonomiskā, sociālā, tiesiskā un politiskā vide un valsts infrastruktūra.

Savukārt kokzāģētavas funkcionēšanas stratēģiju nosaka pats uzņēmums, līdz ar to ietekmējot savas ražošanas stiprās un vājās puses. Kā zāģētavas ir spējīgas pielāgoties pastāvošajiem makrovīdes faktoriem un reaģēt uz izmaiņām ārējā ekonomiskā vidē - to raksturo zāģētavu biznesa stratēģija. Konkurētspējīga biznesa stratēģija ir resursu izlietojums, lai sasniegtu biznesa mērķus konkurējošā vidē (M. E. Porter, 1985). Nozares raksturojums sastāv no atsevišķu zāģētavu raksturojuma, biznesa stratēģijas, apaļkoku iegādes veida, ražošanas un mārketinga. Izpētot šos komponentus, iegūstam priekšstatu par nozares tehniskiem resursiem un darbības iespējām.

Pēc zāģētavu konkurētspējas analīzes rezultātiem iespējams veidot alternatīvas nākotnes stratēģijas. Tās veidojas no zāģētavu iekšējo stipro un vājo pušu variācijām, saistītām ar ārējiem komponentiem - ražošanas un nacionālās makrovīdes faktoriem.

2.1. Stratēģiskās plānošanas koncepcija

Stratēģisko plānošanu var definēt kā vadīšanas procesu uzņēmuma dzīvotspējas uzturēšanai un atbilstības starp tā mērķiem un resursiem, kā arī ārējiem nosacījumiem attīstīšanai. Darbs stratēģiskajā plānošanā nozīmē, ka uzņēmuma tiek noteikts tāds biznesa virzienu komplekss, kurš būtu pietiekams uzņēmuma attīstībai un uzplaukumam pat tādā gadījumā, ja daži no šiem virzieniem neīstenotos (William M. Price, O. C. Ferrell, 1987).

2.2. Biznesa stratēģijas koncepcija

Stratēģiskie lēmumi uzņēmumā var tikt identificēti pēc sekojošiem raksturojumiem:

1. kā firma iesaista darbībā savus resursus - firma var gūt panākumus tikai tad, ja tās iekšējie resursi (iespējas) atbilst ārējiem apstākļiem (prasībām);
2. kādas aktivitātes firma veic noteiktā tirgus daļā, lai nodrošinātu konkurences priekšrocības (C. C. Snow, L. G. Hrebniak, 1980).

Biznesa stratēģiju bieži raksturo kā lēmumu kombināciju produkcijas un tirgus sfērā un īpašo pasākumu jomā, lai gūtu pārsvaru pār konkurentiem. Konkurences stratēģijas galvenais uzdevums

ir norādīt kompānijas attīstības virzienu, tādējādi tā jāuzskata par primāro lēmumu katrā firmā [8]. Konkurētspējīga biznesa stratēģija pēc savas būtības ir daudzdimensionāla un atkarīga no visiem lēmumiem visās firmas darbības stadijās - sākot no apaļkoku iegādēm, ražošanā un produkcijas pārdošanā.

Pieņemot lēmumus produkcijas tirgus sfērā, firma definē tās darbības pamatrobežas - nosaka konkurences lauku, uz kuru koncentrēties, lai izveidotu ilgspējīgu konkurētspēju maksimālas rentabilitātes sasniegšanai ilgā laika periodā. Sevišķo pasākumu sfēra nozīmē apmierināt tirgus prasības salīdzinoši labāk nekā to dara konkurenti līdzīgā vidē vai izmantot resursus, kuru konkurentiem pietrūkst. Tā ir nepieciešama, lai spētu konkurēt noteiktā konkurences arēnā (Hitt M. A., Ireland R. D. 1984).

2.3. Biznesa stratēģijas praktiskā realizācija

Biznesa stratēģijas praktiskā realizācija atspoguļojas visās zāģētavas darbības sfērās. Biznesa stratēģija attiecas uz lēmumu pieņemšanu visos jautājumos, kas ietekmē produkciju, tirgu, piemērotu tehnoloģiju un piemērotus izejmateriālus. To var definēt kā faktoru, kas apraksta biznesa vērienu. Biznesa stratēģijas praktiskā realizācija veidojas no konkrētiem lēmumiem katrā firmas darbības solī un ietekmē kopējo lēmumu pieņemšanu firmas darbības organizācijā un vadīšanā. Lēmumi par apaļkoku iegādēm saistās ne tikai ar tiešo apaļkoku iepirkšanas mehānismu, bet arī ar to izcelšanos, mežizstrādes mehanizācijas līmeni, transportēšanu, iegāžu drošību un apaļkoku cenām. Stratēģiju ražošanas jautājumos raksturo ražošanas iekārtu un tehnoloģijas līmenis balķu šķirošanā, sazāģēšanā, zāģmateriālu žāvēšanā, šaurās vietas ražošanā, zāģēšanas un zāģmateriālu žāvēšanas tehniskais ražīgums, produkcijas kvalitāte un šķirošana, zāģmateriālu tālākas apstrādes iespējas (specifiska žāvēšana, specifiski izmēri, līmētās, ēvelētās sagataves), tehnoloģijas uzlabošanas plāni pamatprodukcijas ražošanā, tālākapstrādātas produkcijas ražošanā, ražīguma palielināšanā. Mārketinga sektors apraksta zināšanas un darbības ar produkcijas izmantotājiem un galvenajām patērētāju grupām, eksporta daļu un galvenajiem tirgiem, produkcijas izplatīšanas kanāliem, cenu politiku.

3. Pētījuma metodika

Pētījums tika veikts pēc Helsinku Universitātes Meža ekonomikas katedrā izstrādātas metodikas, kura ir pielietota Somijas un citu valstu kokapstrādes nozaru pētījumos. Saskaņā ar šo metodiku pētījuma datu vākšana notiek ar standartizētas aptaujas palīdzību. Apkopoto datu empīriskajai analīzei izmanto integrēto datu apstrādes sistēmu Survo 84C, kas izstrādāta Helsinku Universitātē. Pētījuma rezultātu apstrādei izveidota speciāla apakšprogramma.

3.1. Datu vākšana

Kokzāģētavu stāvokļa analīze tiek veikta pamatojoties uz datiem, kas iegūti tieši zāģētavās. Šim nolūkam atbilstoši Latvijas apstākļiem pārstrādāta aptaujas forma, kas ietver jautājumus par visām ražošanas stadijām. Aptauja sastādīta tā, lai, saņemot atbildes par lēmumiem ļoti konkrētos uzņēmuma darbības virzienos, datu apstrādes rezultātā varētu iegūt firmas biznesa stratēģijas raksturojumu. Lai iegūtu iespējami precīzu un adekvātu informāciju, tad aptaujāti tiek konkrētu zāģētavu vadošie darbinieki, kas ir tieši atbildīgi par ražotņu darbību. Aptaujā sniegtā informācija par atsevišķiem uzņēmumiem ir konfidenciāla un paredzēta analizēšanai ar statistikas metodēm bez piesaistes konkrētam uzņēmumam.

3.2. Datu apstrāde

Datu apstrādes metožu pamatā ir vidējie aritmētiskie un dispersijas jeb gadījuma lielumu varbūtības sadalījumi. Kokzāģēšanas rūpniecības biznesa stratēģiju apraksta gan ar vienfaktoru, gan daudzfaktoru analīzes metodēm. Kopējo biznesa stratēģiju formē atsevišķo stratēģisko virzienu (produkcija, tirgus, apaļkoki, tehnoloģija) mijiedarbība. Tādējādi struktūras analīze prasa, lai visas stratēģisko virzienu alternatīvas tiktu analizētas vienlaicīgi. Konkurences stratēģijas daudzdimensionālā daba tiek atklāta, identificējot pazīmju kopas kopējās pazīmes. Vispirms, tiek

parādīta lēmumu iekšējā struktūra, kas izskaidro stratēģiskos lielumus, kuri apraksta kopējo konkurences stratēģiju. Tas redzams mainīgo un faktoru korelācijas matricā. Otrkārt, ar galveno stratēģisko dimensiju palīdzību tiek kombinēti konkurences stratēģiju tipi. Šīs kombinācijas vispirms tiek veidotas, aprēķinot faktoru lielumu mainīgo attiecību pret attiecīgajiem stratēģiskajiem lielumiem. Faktoru lielumu mainīgos apstrādā ar krusttabulācijas (crosstabulation) paņēmieni. Kombināciju rezultātā izdala konkurences stratēģiju tipus. Citiem vārdiem sakot, datus apkopo, grupējot korelējošās pazīmes. Ar faktoranalīzes palīdzību nosaka vairākus galvenos faktorus, kuri ir pamatā daudzajiem neatkarīgajiem mainīgiem un izskaidro to iekšējo korelāciju (D. A. Aaker, G. S. Day, 1990). Treškārt, veidojot stratēģiskās grupas, no kopējās paraugkopas ar klāsteranalīzes palīdzību atlasa tādas zāģētavas, kuru pazīmes ir maksimāli līdzīgas savā starpā un maksimāli atšķirīgas no citām. Uzņēmumi tiek klasificēti atkarībā no to relatīvā novietojuma pret konkurences stratēģiju tipoloģiju. Līdz ar to iegūst zāģētavu grupas, kurām ir līdzīga biznesa stratēģija. Stratēģiskā grupa ir firmu grupa, kuru stratēģiju var raksturot ar vienādiem galvenajiem stratēģiskajiem lielumiem. Stratēģisko grupu identificēšana un analīze palīdz nākotnes konkurences stratēģiju prognozēšanā (Cravens D. M. 1991).

4. Paraugkopas raksturojums

Kopumā tika aptaujātas 72 zāģētavas, kas tika izvēlētas pēc nejaušības principa, ievērojot, lai paraugkopas sadalījums pēc gada ražošanas apjoma aptuveni atbilstu Latvijas kopējai kokzāģētavu struktūrai (1. tab.).

Datu apstrādes gaitā atmeta nepilnīgi aizpildītās anketas un zāģētavas, kuru ražošanas apjoms 1995. gadā bija mazāks par 2000 m³ zāģmateriālu gadā. Tā kā paraugkopā ir pārstāvētas lielākās zāģētavas un to kopējais ražošanas apjoms 1995. gadā bija ap 30 % no kopējā ražošanas apjoma, tad var uzskatīt, ka paraugkopa reprezentē kopējo situāciju Latvijas kokzāģētavās. Analizējamajā paraugkopā ietilpst 53 zāģētavas. Tabulā parādīts analizējamās paraugkopas raksturojums pēc tajā ietilpstošo zāģētavu lieluma un ražošanas apjoma.

1. tabula/Table 1

Pētāmās paraugkopas sadalījums pēc zāģētavu lieluma un kopējā ražošanas apjoma
Distribution of samples according to size and production of sawmills

Zāģētavas lielums pēc 1995. g. ražošanas apjoma, m ³ zāģmateriālu gadā Production of sawmill in 1995, m ³ sawnwood a year	Skaitis, % no paraugkopas Number, % of sample	Kopējais ražošanas apjoms, % no paraugkopas ražošanas apjoma Total production, % of sample total production
> 2000	62	27
5000 ... 10 000	20	19
11 000 ... 20 000	6	11
> 20 000	12	43
Kopā/Total	100	100

Lielākā daļa (62 %) zāģētavu ir ar gada ražošanas apjomu no 2000 līdz 5000 m³ zāģmateriālu gadā, taču lielākā saražotās produkcijas daļa (43 %) pieder lielajām zāģētavām.

5. Rezultāti

5.1. Konkurences stratēģiju iekšējā struktūra

Veicot datu apstrādi ar faktoranalīzes metodi, datorprogramma izdod mainīgo un faktoru korelācijas matricu (2. tab.). Korelācijas matrica satur mainīgos, kas apraksta konkurences stratēģijas. Lai pēc iespējas minimizētu salikto mainīgo skaitu un panāktu saprotamāku interpretāciju, tika izvēlēti trīs dimensiju faktorrisinājumi, kuri ekonomiski apraksta kopējo

2. tabula/Table 2

Mainīgo un faktoru korelācijas matrica
Correlation matrice of variables and factors

Mainīgie Variables	1. faktors Factor 1	2. faktors Factor 2	3. faktors Factor 3
Priekšroka kvalitātei uz kvantitātes rēķina Preferring quality before volume	-0.67	-0.03	-0.01
Ilgtermiņa attiecības ar produkcijas izmantotājiem Constant end-user relations	-0.60	-0.07	-0.04
Produkcija piemērota daudzveidīgai izmantošanai Many end-use segments	-0.53	-0.41	0.25
Zemas ražošanas izmaksas Low production costs	-0.53	-0.17	0.11
Cenas zem vidējā līmeņa Prices below average level	-0.52	0.09	-0.22
Zāģbaļķu iepirkšana konkrētiem mērķiem Selective timber purchases	-0.43	0.31	-0.14
Garumi atbilst standartgarumiem Basic lengths	-0.29	-0.72	-0.26
Šķēsgriezuma izmēri atbilst standartizmēriem Basic bulk dimensions	-0.16	-0.71	-0.02
Zāgmateriālus piegādā nežāvētus Unseasoned sawnwood	-0.10	-0.50	-0.09
Ātra pasūtījumu izpilde Quick handling of orders	-0.12	0.52	-0.32
Ilgtermiņa attiecības ar patērētājiem Constant customer relations	-0.17	0.60	0.02
Pārdošana bez starpnieka Sales without middlemen	0.05	0.03	0.77
Ilgtermiņa attiecības ar starpniekiem Constant agent relations	-0.18	0.03	0.62
Materiālu izmaksas virs vidējām Material costs above average	0.13	0.10	0.60
Zemas mārketinga izmaksas Low marketing costs	-0.28	0.17	-0.45

mainīgo starp mainīgiem un mainīgo grupu iekšējo struktūru. Trīs faktoru risinājums reprezentē 44.3 % no visiem mainīgiem. Mainīgie, kuriem ir lielāka ietekme uz attiecīgo faktoru, sarindoti dilstošā secībā. Kā redzams tabulā, otrais faktors ir izteikti bipolārs. Mainīgie ar negatīvu zīmi norāda uz dažādības trūkumu produkcijas tirgus jomā, turpretim pozitīvie lielumi identificē diferenciāciju lēmumos, kas attiecas uz tirgu. Šis faktors raksturo produkcijas tirgus sfēru ar dimensionāli pretējām polaritātēm - vienvēidīga produkcija, dažādota produkcija. Pirmais un trešais faktors reprezentē lēmumus, kuri saistīti ar efektīvu mārketingu un zemām izmaksām, tāpēc faktorus var nodēvēt par sevišķo kompetenču sfēru, kuras pretējās dimensijas ir veiksmīgs mārketingis, ko raksturo trešais faktors, un izmaksu efektivitāte, ko ilustrē pirmais faktors.

5.2. Konkurences stratēģiju tipi

Konkurences stratēģiju aprakstu reducē uz divām dimensijām: sevišķās kompetences un produkcijas - tirgus sfēra. Sevišķās kompetences tiek pamatā balstītas uz efektīvu marketingu vai zemām izmaksām. Tas nozīmē apmierināt tirgus prasības labāk nekā konkurenti līdzīgā vidē, vai izmantot resursus, kuru konkurentiem pietrūkst. Tās ir nepieciešamas, lai spētu veiksmīgi konkurēt noteiktā konkurences arēnā. Produkcijas - tirgus sfērā lēmumi ir vērsti vai nu uz produktu un tirgus

dažādību vai vienvēidību. Konkurences stratēģijai ir divas galvenās kategorijas: piemērošanās klientam un izmaksu efektivitāte. Šīs kategorijas var izdalīt dažādos konkurences stratēģijas tipos. Piemērošanās klientam izpaužas uz klientu orientētas produkcijas un standartizētas produkcijas stratēģiskajos tipos, bet izmaksu efektivitāte - pilnīgā izmaksu efektivitātē un orientētā izmaksu efektivitātē. Šie četri stratēģijas tipi skaidri reproducē literatūrā (G. J. Pearson, 1990) aprakstītus konkurences stratēģiju tipus. Tas apstiprina šī pētījuma stratēģijas koncepcijas spēkā esamību un darbotiespēju. Katra konkurences stratēģijas tipa vispārīgs apraksts ir sekojošs:

- I. uz klientu orientēta produkcija:
 - A. nestandarta sortimentu specififikācija,
 - B. daži specifiski segmenti un ilglaicīgi klienti,
 - C. efektīva pārdošanas un mārketinga darbība,
 - D. ražošanas izmaksas nav galvenais faktors;
- II. standartizēta produkcija:
 - A. standartizētu sortimentu specififikācija,
 - B. īslaicīgas attiecības ar klientiem,
 - C. efektīva pārdošanas un mārketinga darbība,
 - D. ražošanas izmaksas nav galvenais faktors;
- III. pilnīga izmaksu efektivitāte:
 - A. standartizētu sortimentu specififikācija,
 - B. īslaicīgas attiecības ar klientiem,
 - C. produkcijas pārdošana caur starpniekiem,
 - D. iespējami zemas izmaksas;
- IV. orientēta izmaksu efektivitāte:
 - A. nestandarta sortimentu specififikācija,
 - B. daži specifiski segmenti un ilglaicīgi klienti,
 - C. produkcijas pārdošana caur starpniekiem,
 - D. iespējami zemas izmaksas.

5.3. Stratēģiskās grupas

Ja attēlo konkurences stratēģijas divās koordinātu asīs, kur viena ir produkta - tirgus sfēra, otra - sevišķās kompetences, tad Latvijā identificētos stratēģiju tipus var attēlot kā parādīts 1. attēlā.

Katras zāgētavas piederība pie noteikta tipa nosacīta ar klāsteranalīzes palīdzību. Kā redzams attēlā, Latvijas kokzāgēšanas rūpniecībā izdalās piecas dažādas stratēģiskās grupas, tomēr skaidri izteikta stratēģija ir tikai divām grupām, kuras skaitliski ir vismazākās. Ap 80 % zāgētavu nav koncentrējušās uz kādu noteiktu stratēģisko tipu. Šo nenoteikto stāvokli var pamatot ar kokmateriālu eksporta kompāniju lielo ietekmi. Visizteiktāko stratēģisko orientāciju reprezentē piektā grupa, taču tā ir mazskaitlīga. Paraugkopas skaitliskais sadalījums pa stratēģiskajām grupām un tām atbilstošā produkcijas daļa pēc 1995. gada ražošanas apjoma dota 3. tabulā.

Salīdzinot grupu vidējos ražošanas pamatrādītājus ar to novietojumu konkurences stratēģiju laukā, var iegūt apstiprinājumu vairākām hipotēzēm par uzņēmumu stratēģiskās attīstības tendencēm un to atbilstību patreizējam stāvoklim.

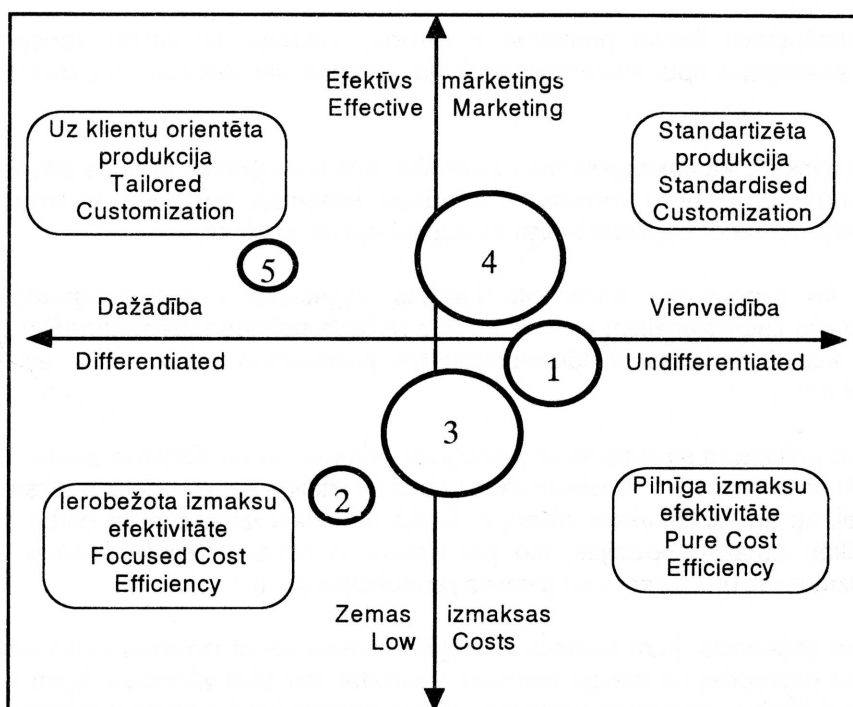
Pirmās grupas patreiz vēl nedaudz izteikto virzību uz pilnīgu izmaksu efektivitāti (1. att.) apstiprina tehniskā ražīguma un ražošanas apjomu rādītāji, kuri šai grupai, salīdzinājumā ar pārējām, ir visaugstākie, arī darba efektivitātes potenciāls šai grupai ir ievērojami pārsniedzams. Otrā un piektā grupa stratēģiski orientējas uz produkcijas dažādošanu, to pierāda arī dati par to, cik kubikmetru vidēji grupas izmanto, lai saražotu vienu kubikmetru gatavās produkcijas. Šīm grupām attiecīgais izmantošanas koeficients ir lielāks salīdzinājumā ar grupām, kuras orientējas uz standartizētu produkciju.

Visspilgtāk izteiktā stratēģiskā pozīcija patreizējā momentā ir piektajai grupai, kurā apkopotie uzņēmumi cenšas realizēt savu konkurences stratēģiju ar produkcijas dažādību un efektīvu mārketingu. Šāda nostādne prasa elastību ražošanā. To daļēji izskaidro rezultāti, kas rāda, ka šīs grupas vidējais plānotais ražošanas apjoms 1996. gadam bija mazāks salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu, kurpretī pārējām grupām šajā pozīcijā bija plānots pieaugums.

3. tabula/Table 3

Paraugkopas sadalījums pa stratēģiskajām grupām
Distribution of sample by strategic groups

Grupa Group	Skaitis, % Number, %	Saražotās produkcijas apjoms 1995. g., % Production in 1995, %
1	20	29
2	10	9
3	28	28
4	34	26
5	8	8
Kopā/Total	100	100



1. att. Latvijas zāģētavu stratēģiskie tipi un stratēģiskās grupas.
 Fig.1. Strategic groups and types of the Latvian sawmill industry.

Otrās grupas zāģētavas ir koncentrējušās uz noteiktiem eksporta tirgus segmentiem, tādējādi apstiprinot savu atrašanos stratēģiju laukā virzībā uz produkcijas dažādošanu, cenšoties ierobežot izmaksas. Trešās grupas pozīcija nav viennozīmīga. Šķietami no stratēģiskā viedokļa tā ir iestrēgusi un ir bez izteiktas stratēģiskās orientācijas, bet ņemot vērā to, ka šai grupai, salīdzinot ar citām, ir vislielākais tālākapstrādātas produkcijas procents, nākotnē paredzama tās virzīšanās produkcijas dažādības un ierobežotas izmaksu efektivitātes virzienā. Bet tādā gadījumā ir jārēķinās ar lielāku izejmateriāla patēriņu uz 1 m³ gatavās produkcijas, kā tas ir raksturīgi uzņēmumiem, kuri ražo tālākapstrādātu produkciju. Šis rādītājs trešai grupai patreiz ir viszemākais.

Ceturtais grupas stratēģija saistās ar produkcijas noietu caur vietējām eksportkompānijām. To vidējie ražošanas apjomi un efektivitātes rādītāji ir viszemākie. Stratēģijas tendence patreizējā momentā šīm zāģētavām ir vērsta uz standartizētu produkciju, kura tiek realizēta ar efektīva mārketinga palīdzību eksportētāju izpildījumā.

6. Noslēgums

Pētījuma rezultāti rāda, ka uz pētījuma veikšanas brīdi Latvijas kokzāģēšanas industrija pilnīgi skaidri izteikta stratēģiskā orientācija bija tikai nelielā daļā zāģētavu. No analizējamās paraugkopas tikai viena piektā daļa zāģētavu uzrādīja skaidri izteiktu virzību uz patērētāja interešu apmierināšanu vai ražošanas efektivitātes kāpināšanu izmaksu samazināšanas virzienā. Lielākajā daļā zāģētavu šī orientācija ir ļoti neskaidra vai arī var uzskatīt, ka tās vispār nav.

Sakarā ar pasīvajām konkurences stratēģijām, ārzemju patērētājiem ir priekšrocības pret piegādātājiem no Latvijas. Neraugoties uz kopumā aizvien pieaugošajiem eksporta apjomiem, daudzu zāģētavu tirgus pozīcija nav droša.

No Latvijas eksportētie zāģmateriāli pārsvarā tika izmantoti celtniecībā un taras ražošanā, kas ir visvienkāršākie un ar viszemāko tirgus cenu starp iespējamiem zāģmateriālu izmantošanas veidiem.

Latvijas kokzāģētavu lielākā problēma ir resursu trūkums, lai varētu koncentrēties uz kādu specifisku stratēģisko tipu. Patreizējo situāciju vislabāk var raksturot kā darbību no dienas uz dienu.

Faktiski var uzskatīt, ka kokzāģēšanas rūpniecība šajā laika posmā atrodās attīstības stadijā. Ārējo makroekonomisko apstākļu izmaiņas ļoti būtiski ietekmēja zāģētavu sekmīgu funkcionēšanu, vairumā gadījumu radot papildus briesmas augšupejošai attīstībai.

Raksturīgi, ka produkcijas sortiments Latvijas zāģētavās ir ļoti daudzveidīgs - sākot no pamatdimensiju zāģmateriāliem eksportam līdz dažādā pakāpē tālākapstrādātai produkcijai. Tieši zāģētavās, kas nodarbojas ar tālākapstrādātas produkcijas ražošanu, ir attīstītāka stratēģija, salīdzinot ar citām.

Gaidāms, ka zāģētavas sastapsies ar pieaugošu konkurenci no Krievijas puses. Līdz ar to zemās izejmateriālu un darbaspēka izmaksas vairs nebūs tik izteikta konkurences priekšrocība kā līdz šim, sevišķi tādēļ, ka arī šīs izmaksas pieaugs. Tā kā materiālu izmaksas un darba samaksa ir divas relatīvi lielākās izmaksu pozīcijas, tad pat neliela to izmaiņa relatīvi spēcīgi ietekmē kopējās ražošanas izmaksas un līdz ar to arī gatavās produkcijas cenu.

Novērots, ka zāģētavas, kuru biznesa stratēģija cenšas sekot izmaksu efektivitātei, ir salīdzinoši mazas. Taču orientēties uz pilnīgu izmaksu efektivitāti var tikai zāģētava, kurai ir nepieciešamais apgrozījums fiksēto izmaksu segšanai. Tas nozīmē, ka mazās zāģētavas nevar ražot pamatdimensiju zāģmateriālus, tām jāorientējas uz elastīgu, uz patērētāju pasūtījumu virzītu stratēģiju.

Modernu tehnoloģiju trūkums daudzās Latvijas kokzāģētavās nav nekāds jaunums, tomēr, kā rāda rezultāti, jāreķinās arī ar stratēģisko investīciju nepieciešamību tirgus informācijas un menedžmenta jomās, jo bez pietiekamas informācijas no ārpuses un skaidras stratēģiskās orientācijas tehnoloģija netiks izmantota efektīvi. Vismodernākā tehnoloģija viena pati negarantē biznesa panākumus. Informācijas apkopošana un analīze ir profesionālo asociāciju darbalauks.

Zāģētavu vadītājiem dažkārt trūkst pietiekamas informācijas un zināšanu par mārketingu un biznesa vadīšanu. Apkopojums par pētījuma rezultātiem tika nosūtīts visām zāģētavām, kuras vēlējas to saņemt, un tas var noderēt kā informatīvi izglītojošs materiāls.

Pētījuma gaitā apgūta un Latvijas apstākļos adaptēta Helsinku Universitātē izstrādātā kokzāģētavu pētīšanas metodika, ar kuras palīdzību var turpināt nozares pētīšanu. Precīzākas ainas iegūšanai pētījumi jāatkārto ar 3 ... 5 gadu intervālu, lai varētu konstatēt attīstības tendences.

Literatūra

1. Aaker D. A., Day G. S. (1990). Marketig research. 740.
2. Cravens D. M. (1991). Strategic marketing. 3rd edition. Richard D. Irwin, Inc. Boston.
3. Haahti A. J. (1989). Entrepreneur`s strategic orientation: Modelling strategic behaviour in small industrial owner - managed firms. Helsinki School of Economics and Business Administration. 329.
4. Hitt M. A., Ireland R. D. (1984). Corporate distinctive competence and performance: Effects of perceived environmental uncertainty, size and technology. Decision Sciences. Vol.15. No.3: 324-346.
5. Juslin H., Aitolahti T., Haarakangas M., Kipinä A., Niskanen S. (1994). Forest products marketing. Strategies, structures and functions. University of Helsinki. Department of Forest Economics. 76.
6. Martikainen P. (1994). Strategic marketing planning in the Finnish forest idustries. A theoretical marketing planning model and its empirical testing. University of Helsinki. Department of Forest Economics. 167.
7. Meža statistika. (1994., 1995). VMD informatīvais izdevums.
8. Pearson G. J. (1990). Strategic management. Prentice Hall International, Inc.
9. Porter M. E. (1985). Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance. Free Press. New York.
10. Snow C. C., Hrebniak L. G. (1980). Strategy, distinctive competence and organizational performance. Cornell University. Administrative Science Quartely. Vol. 25. 317-335.
11. Weitz B. A., Wensley R. (1988). Readings in strategic marketing. Analysis, planning and implementation. The Dryden Press. Holt, Rinehart and Winston, Inc.
12. William M. Price, Ferrell O. C. (1987). Marketing. 5th Edition. Houghton Mifflin Co.