

Koncerns *Latvijas Finieris* – pārvaldības principu evolūcija atbilstoši ārējiem apstākļiem un savai iekšējai attīstībai

Uldis Biķis, padomes priekšsēdētājs



Latvijas Finieris Īsumā



- **PAMATBIZNESS – SAPLĀKSNIS** ar preču zīmi **RIGA**[®]
- Tirdzniecība **~60 valstīs** visā pasaulē, B2B
- 12 RIGA WOOD **produktu attīstības** uzņēmumi
- **~10%** īpatsvars Eiropas tirgū
- Apgrozījums **~ 230 milj. EUR**, ~2700 darbinieku
- **Investīcijas ~14%** no apgrozījuma (pēdējie 7 gadi)
- Aktivitātes arī mežsaimniecībā, ķīmijā un mašīnbūvē
- **Kompetenti un motivēti īpašnieki**, vadošo darbinieku iesaiste



Latvijas Finiera darbības izvērsums

Sabalansēta resursu sagāde un ražošana
Baltijas jūras reģionā:

Latvija, Lietuva, Igaunija, Somija

RIGA[®]



~80%

<5%

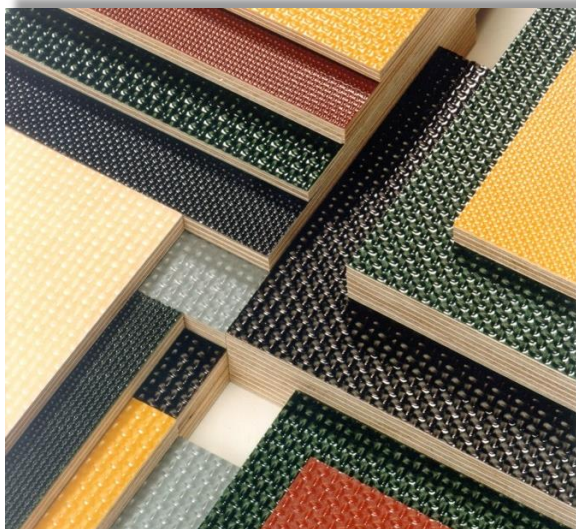
~15%

Globāls pārdošanas un produktu attīstības tīkls:

1 100 piegādes vietas 60 valstīs



Dažādu izmēru un pārklājumu saplākšnis



26/10/2018

VK Sigulda

4



Bērza saplākšņa pielietojums



Kas ir liels uzņēmums mūsu tirgū?

Pasaules vadošie bērze saplākšņa ražotāji – milzīgi koncerni,
Latvijas Finieris uz šī fona ir «nišas spēlētājs»



~10 miljardi EUR (Somija)



~7 miljardi EUR (Krievija)



~5 miljardi EUR (Somija)



~230 miljoni EUR (Latvija)



~200 miljoni EUR (Polija)



Daži slaidi no R.Strīpnieka k-ga prezentācijas «Inovāciju forumā» 06/09/2018



Kādi mēs esam?

26/10/2018

VK Sigulda

8

Avots: R.Strīpnieka prezentācija «Inovāciju forumā» 06/09/2018

IZCILI

26/10/2018

VK Sigulda

9

Avots: R.Strīpnieka prezentācija «Inovāciju forumā» 06/09/2018



..., BET ĻOTI DAŽĀDI



Avots: R.Strīpnieka prezentācija «Inovāciju forumā» 06/09/2018



Hierarhiska kultūra

Uzsvars: kontrole

Vadītāja stils: autoritārs, pārraugš, organizētājs

Virzītāji: efektivitāte, savlaicīga un vienvēdīga darba izpilde

Izcilība = kontrole + produktivitāte + standartizēti procesi



Tīklveidīga kultūra

Uzsvars: radīšana

Vadītāja stils: vizionārs, inovatīvs
uzņēmējs

Virzītāji: mainība, veiklums, inovatīvi rezultāti

Izcilība = pastāvīgas pārmaiņas, inovācijas,
motivējoša vīzija



Ģimeniskā kultūra

Uzsvars: sadarbība

Vadītāja stils: audzinātājs, mentors,
komandas veidotājs

Virzītāji: iesaistība, savstarpēja
komunikācija, pozitīva darba vide

Izcilība = augsts iesaistības līmenis,
cilvēku attīstība + pašmotivācija, izcilība



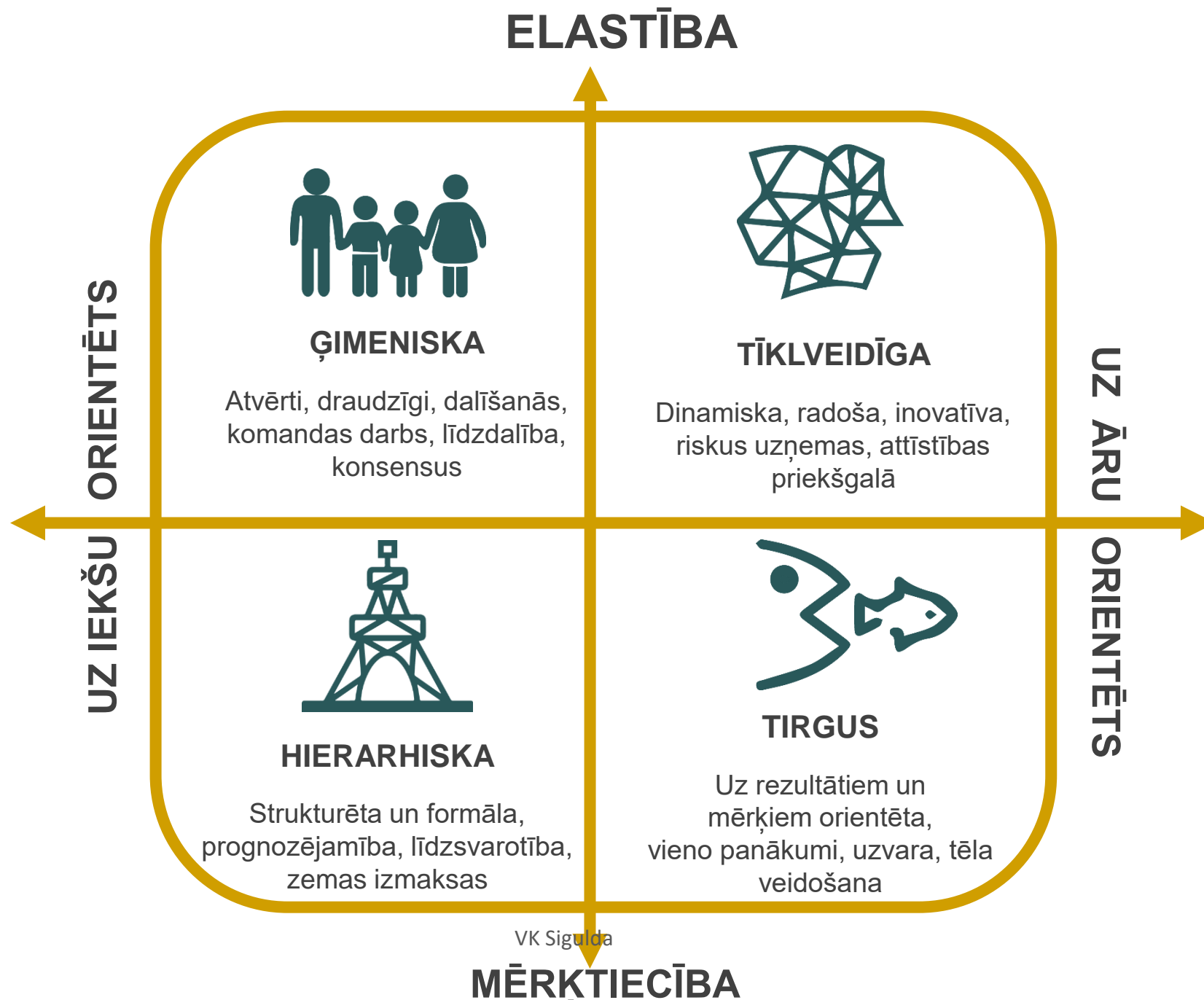
Tirgus kultūra

Uzsvars: konkurence

Vadītāja stils: karavīrs, pārdevējs, dzinējspēks

Virzītāji: tirgus daļa, mērķu sasniegšana, rentabilitāte

Izcilība = agresīva konkurence + klientu orientācija



Kā mēs sākam *Latvijas Finierī*?

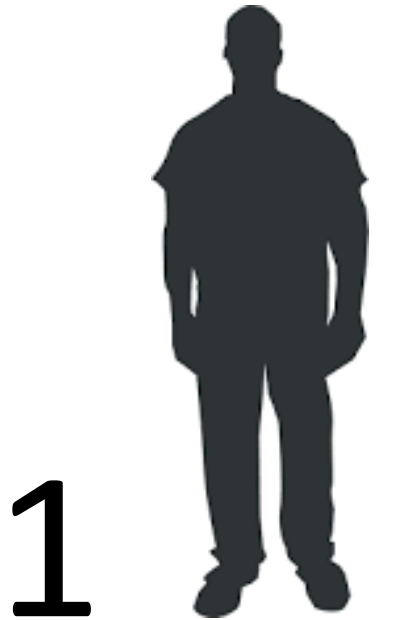


90.-to gadu sākums – dzīve piespiež mainīties

- 1980-to gadu beigās Latvijā mainījās politiskais noskaņojums un vēlāk arī valsts iekārta, kas sev līdzī nesa būtiskas pārmaiņas saimniekošanas sistēmā
- Valsts pārgāja no izteiktas plānveida ekonomikas uz privātajām attiecībām, kas prasīja pilnīgi jaunu pieeju darījumu veikšanā
- *Latvijas Finieris* (tolaik *Latvijas Finiera ražošanas apvienība*) sastāvēja no 3 rūpnīcām, kas aptvēra tikai **ražošanas funkciju**
- Pārējās pamatfunkcijas – resursu sagādi un produktu pārdošanu nācās veidot no jauna atbilstoši jaunajiem apstākļiem



Jau 2000.gadā bijām izvērsuši koku sagādes sistēmu



koku sagādes aģents
plānveida ekonomikā



AS Latvijas Finieris Forest Resource department

<u>Roundwood Procurement Agencies:</u> <ul style="list-style-type: none">•Cesvaine• Daugavpils• Kuldīga• Rezekne• Valmiera• Aluksne• Zilupe	<u>•Harvesting :</u> <ul style="list-style-type: none">Liepajas MRA/s Ludzas MRS (97.2 %)Forestry division	<u>•Forest Regeneration :</u> <ul style="list-style-type: none">Tree Nursery "Zabaki"The districts of forest regeneration:<ul style="list-style-type: none">•Gaigalava•Aizpute•Karki• Ukri• ZanteForest plantations on land that is not used in agriculture<u>•Consulting :</u><ul style="list-style-type: none">SIA "Rezekne consulting centre of forest owners"Liepajas MR private forest consulting centre
---	--	---

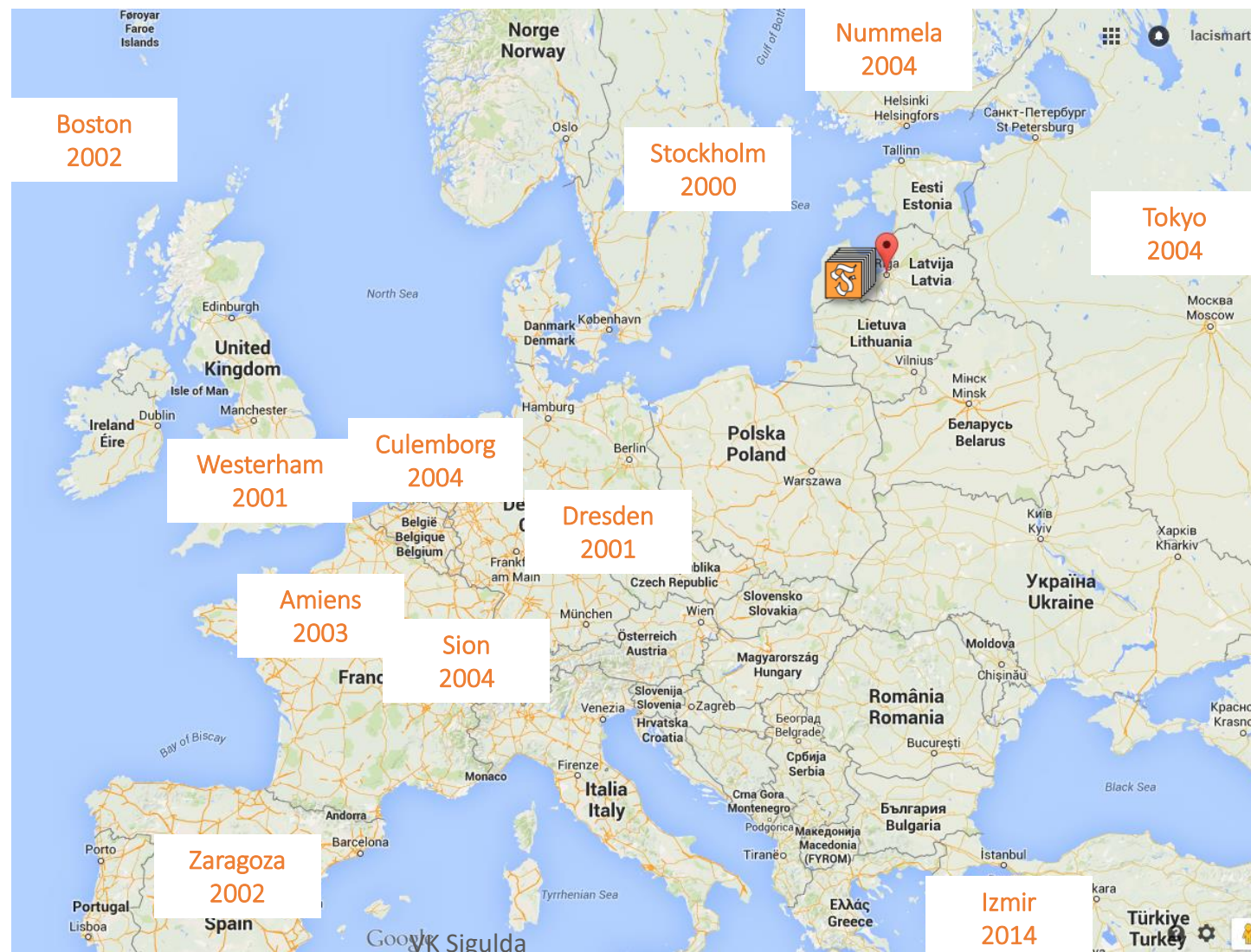
VK Sigulda

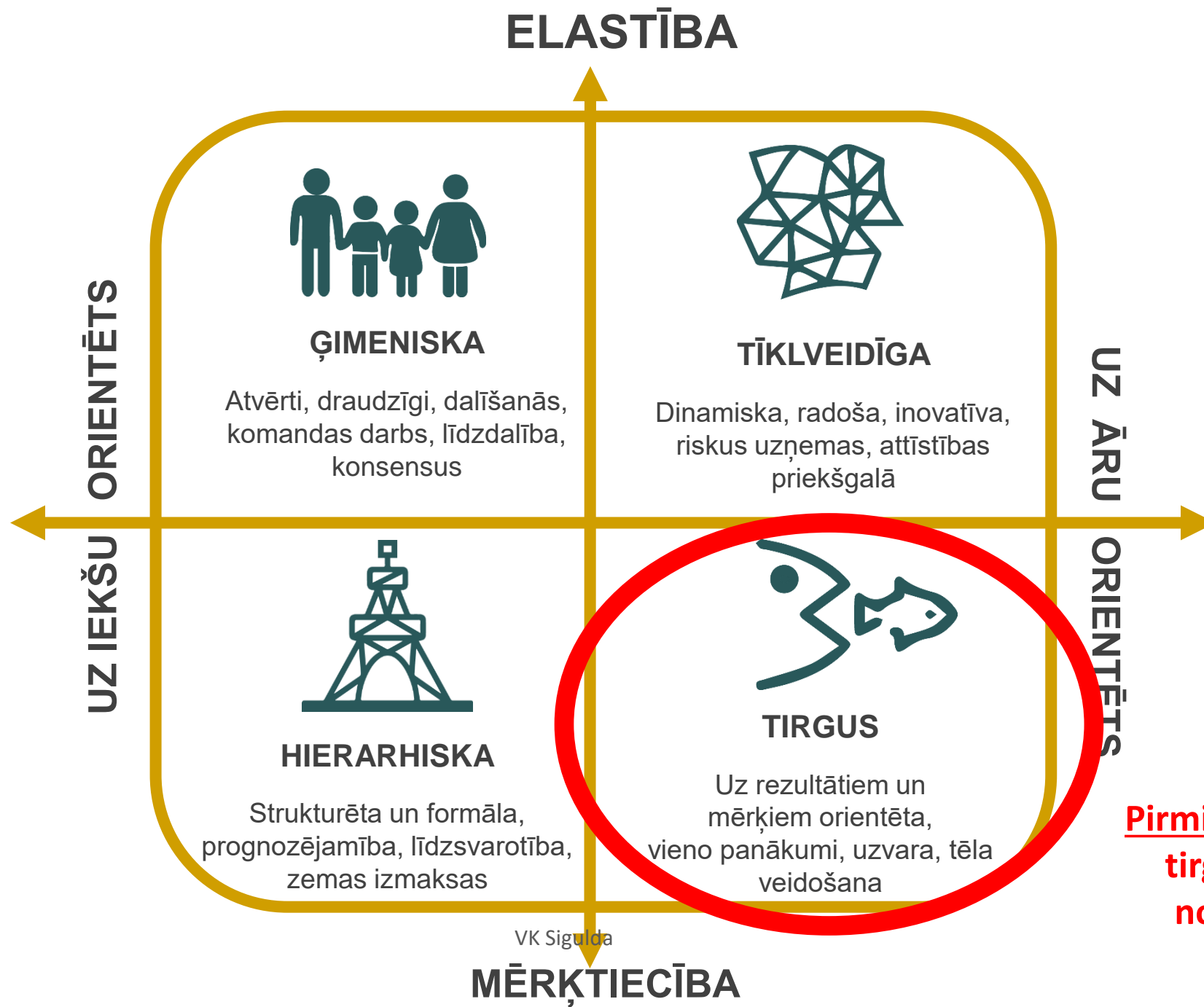
2004.g. prezentācija



Tikpat eksplozīvi izveidojām savu pārdošanas tīklu

RIGA WOOD



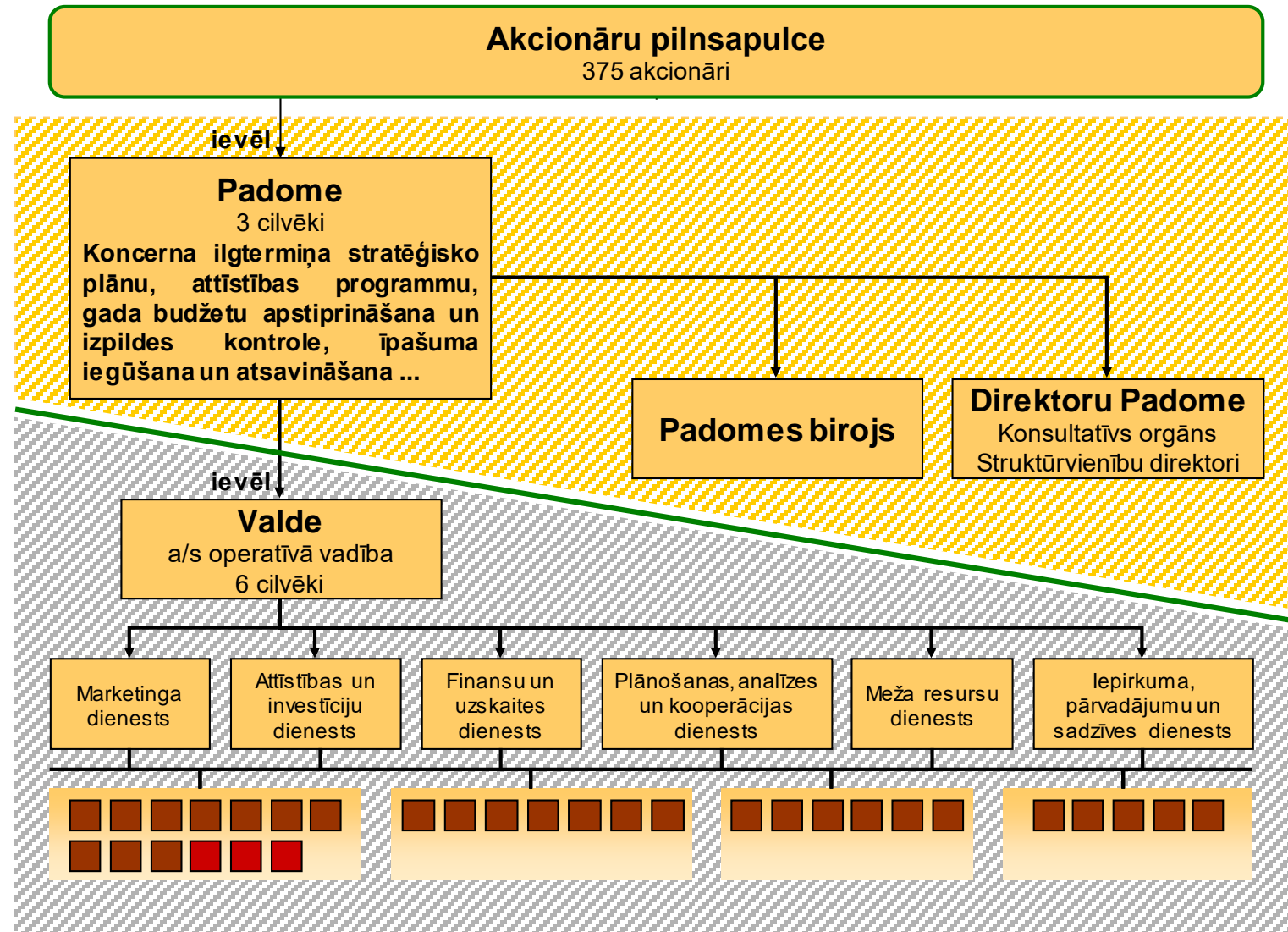
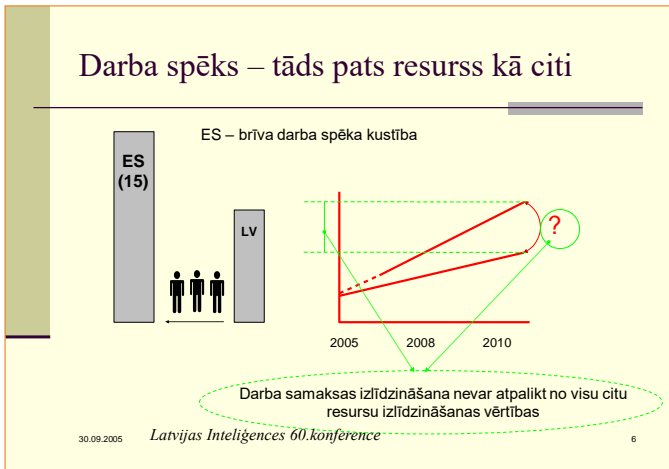
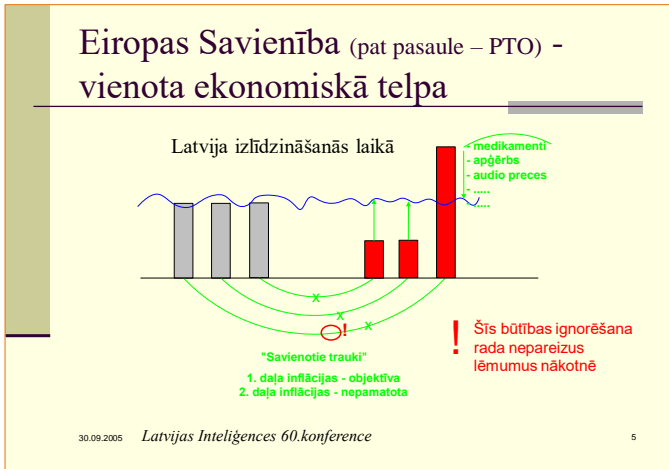


**Pirmie 10-15 gadi:
tirgus diktēja
noteikumus**

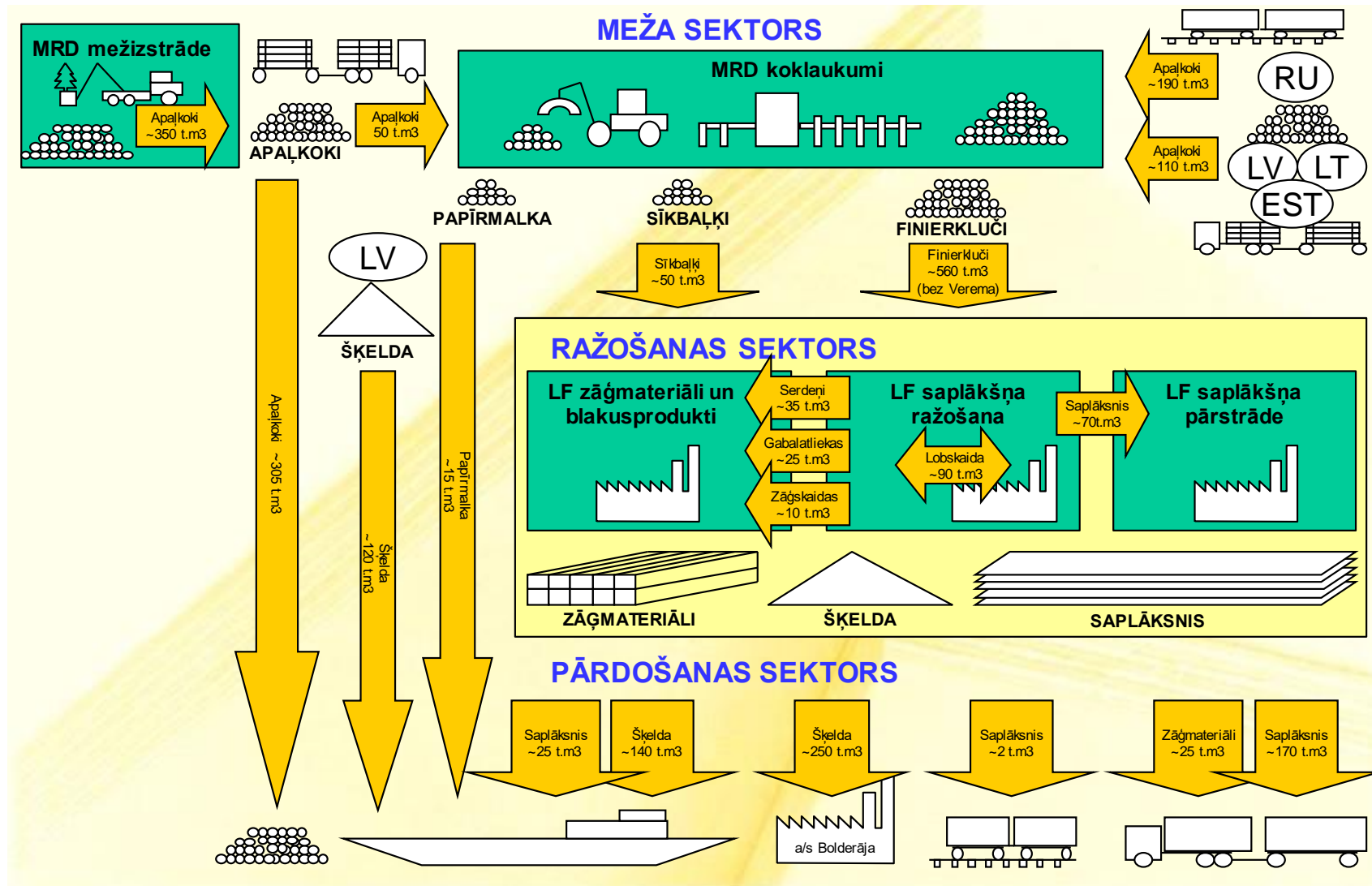
2004.gadā formalizējām stratēģiju,
turpinājām mērķtiecīgu izaugsmi apjomos,
veicām korekcijas produktu struktūrā

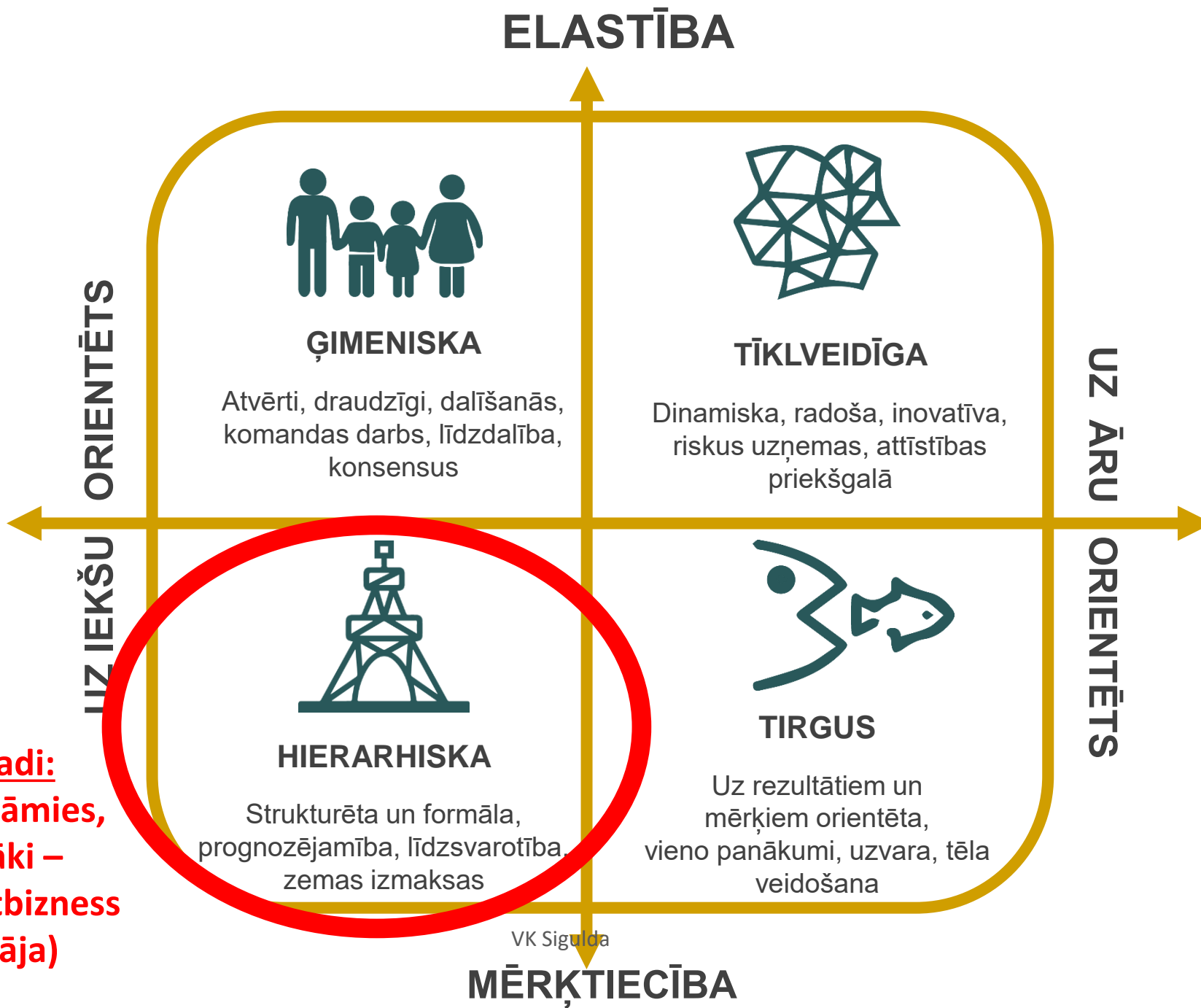


Sevis apzināšana un pārstrukturēšana – lai celtu efektivitāti (īpaši pēc Latvijas iestāšanās ES)



Latvijas Finiera sarežģītās struktūras piemērs (2005.g.)



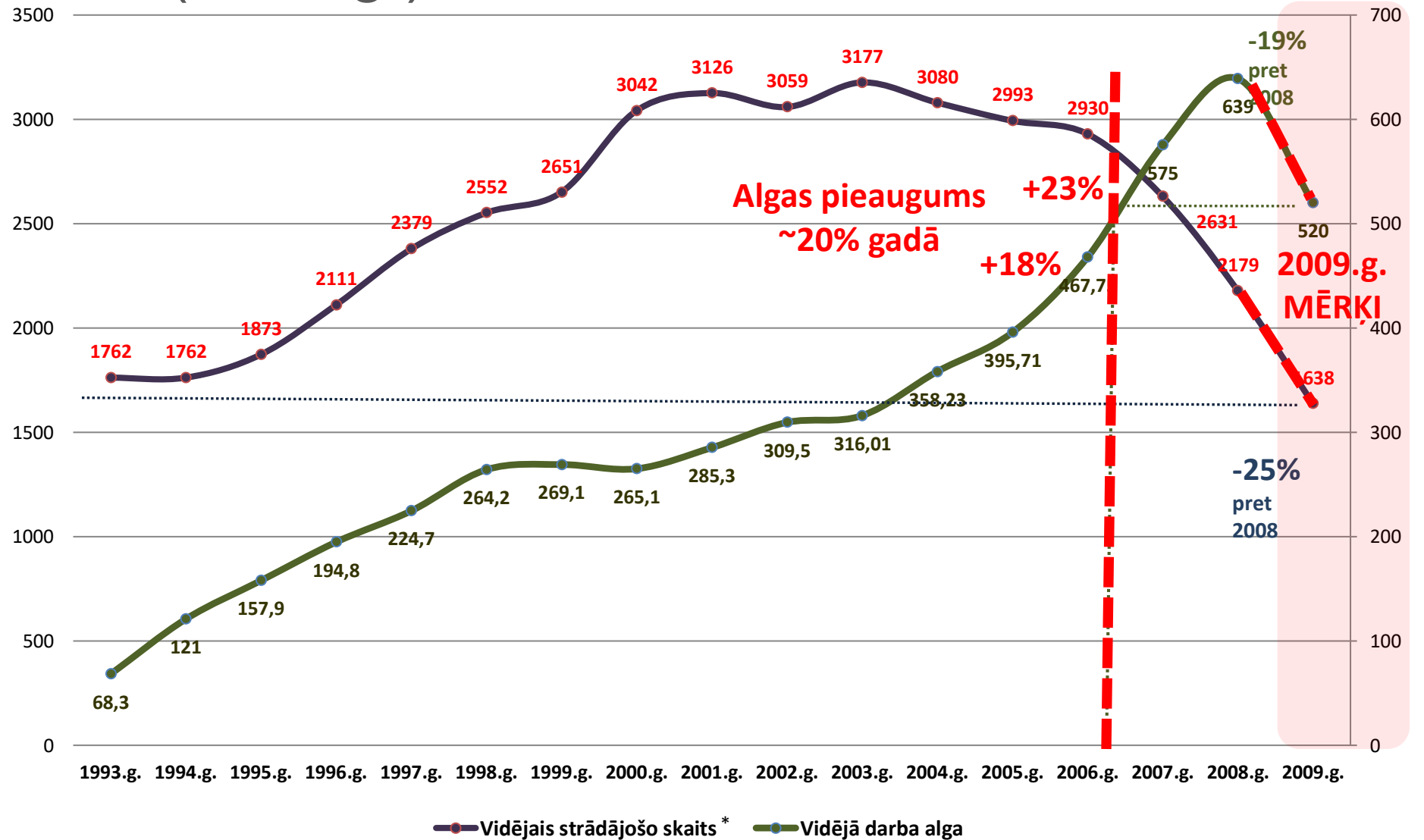


**Nākamie 5-10 gadi:
strukturāli sakārtojāties,
lai kļūtu efektīvāki –
saplāksnis kā pamatbizness
(krīze to paātrināja)**

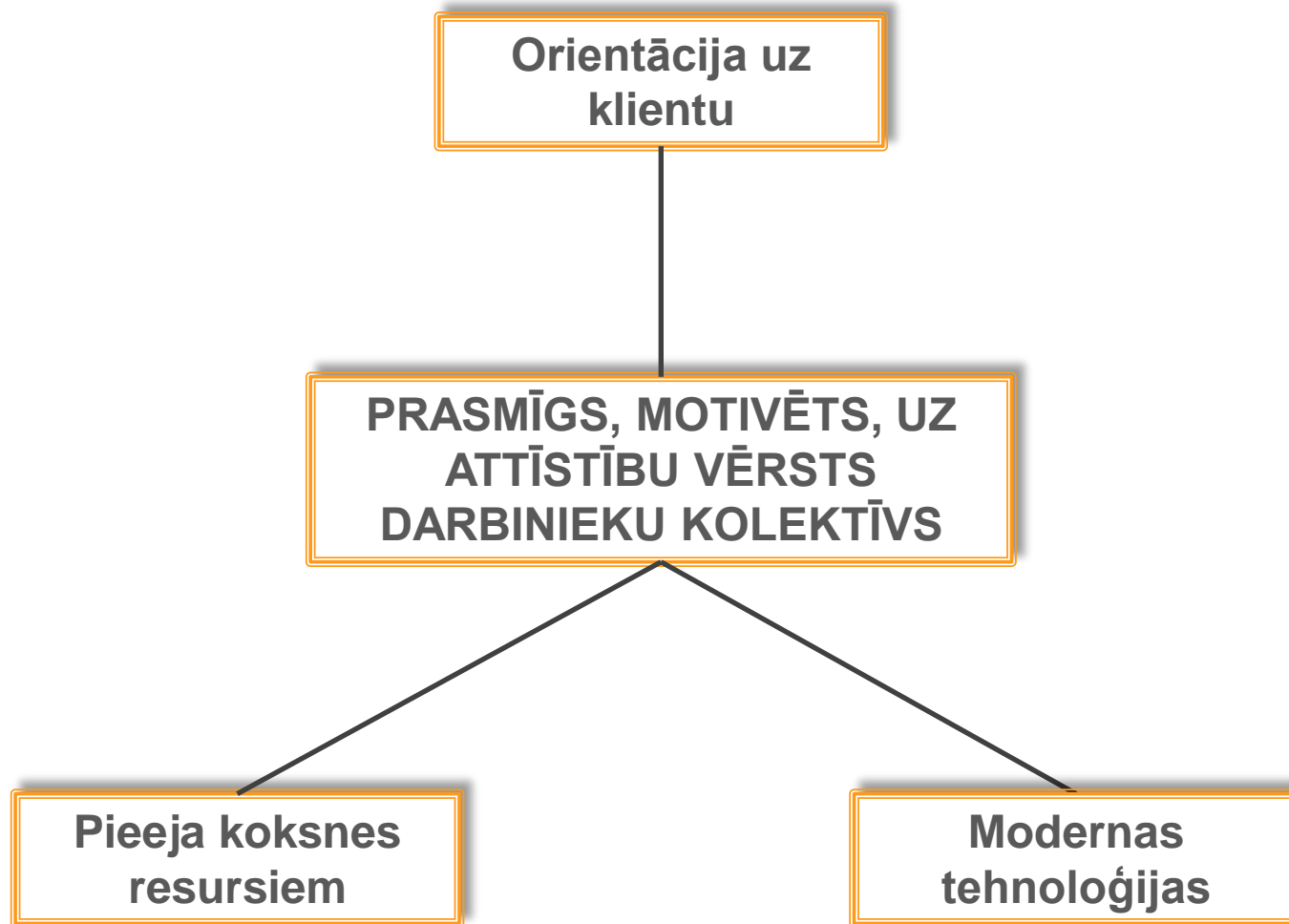
26/10/2018

VK Sigulda

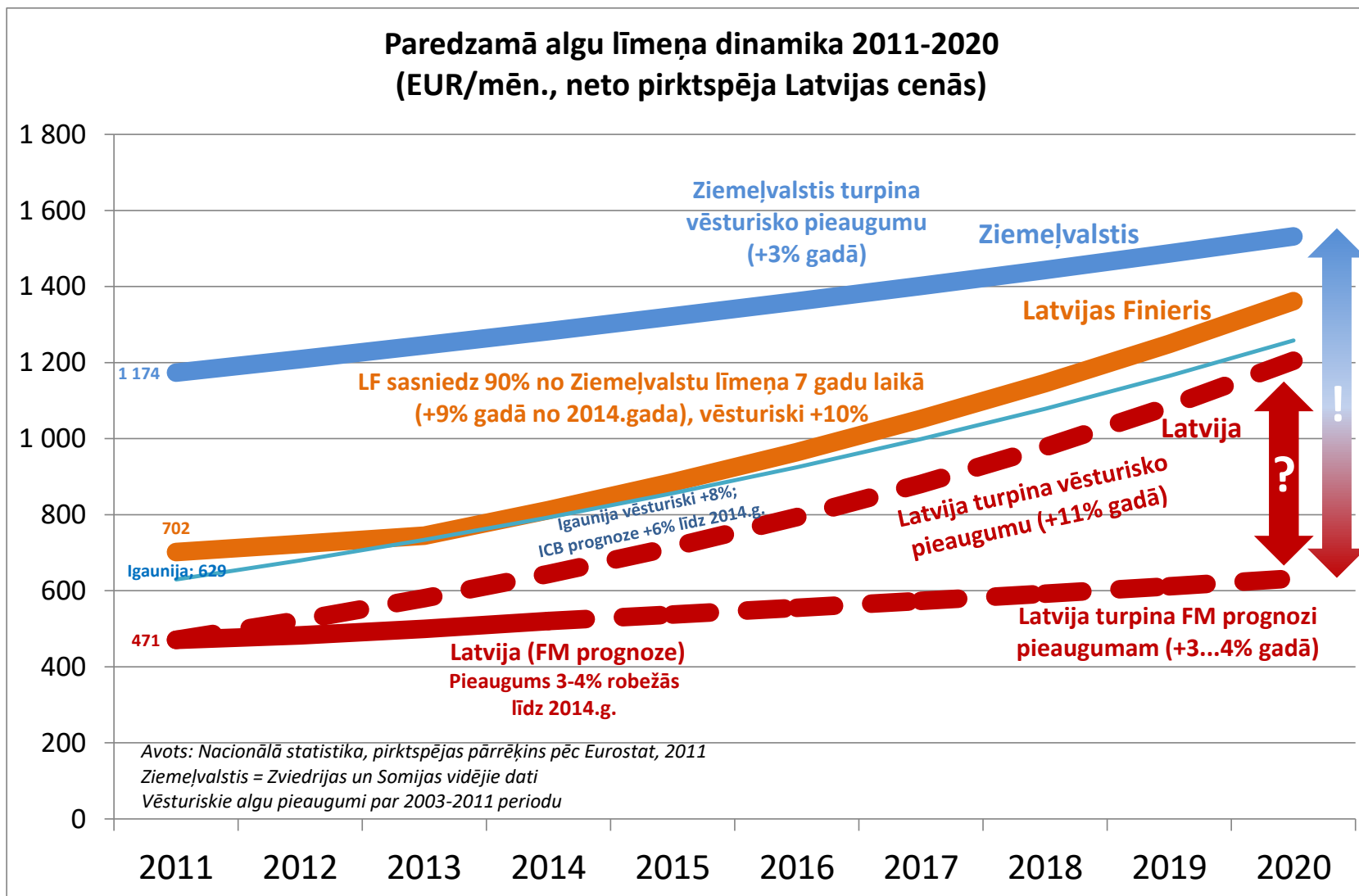
«Krīzes mācības» (2009.g.) Darbinieku skaita un vidējās darba algas dinamika 1993-2008



Latvijas Finiera konkurētspēja



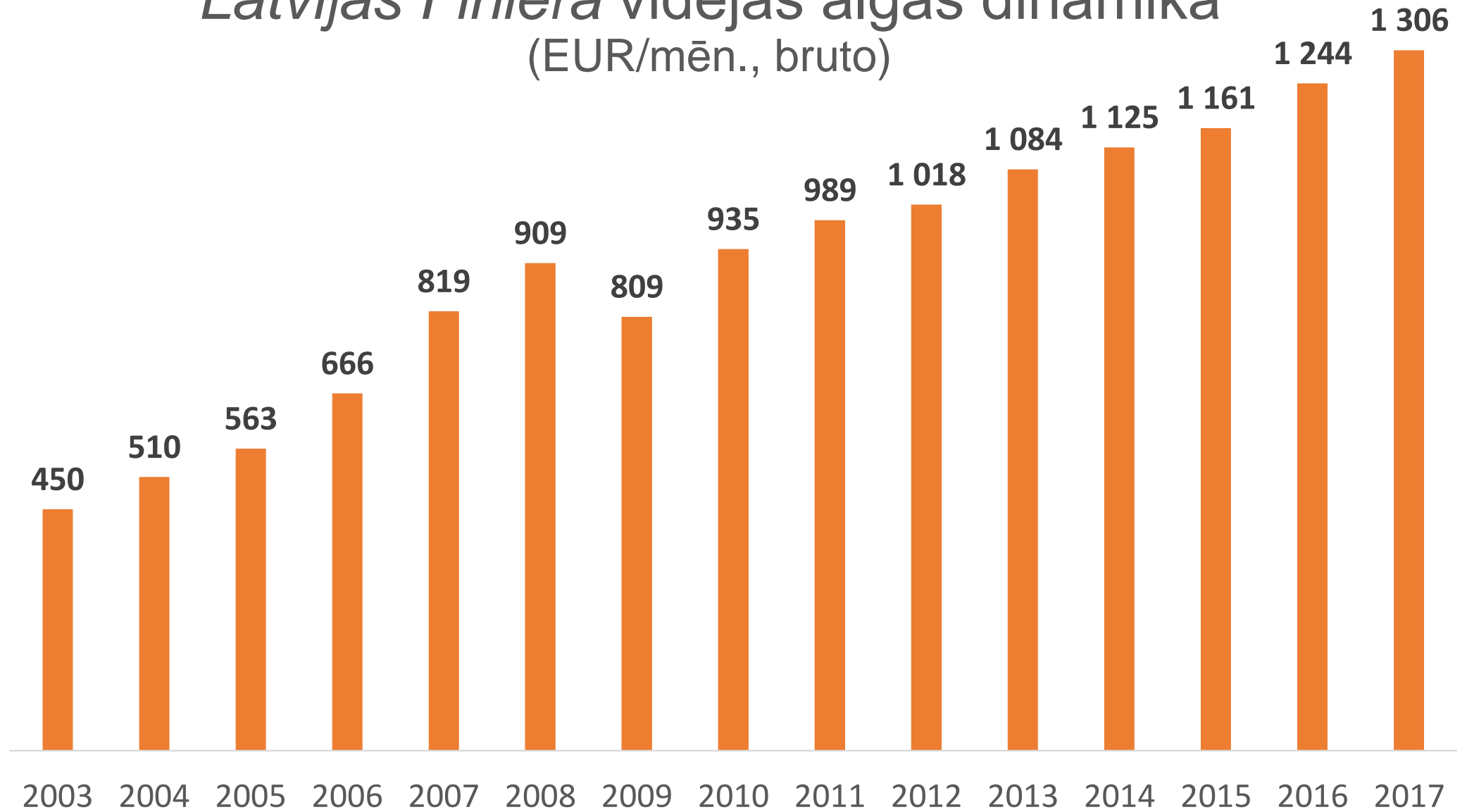
Produktivitātes un
atalgojuma programma
(uzsākta 2012.gadā)



KĀRTU PA KĀRTAI KOPŠ 1873. GADA



Latvijas Finiera vidējās algas dinamika (EUR/mēn., bruto)



Pēdējos gados arvien augstāk dienaskārtībā izvirzījušies ilgtspējas jautājumi, uzsākām diskusiju par vērtībām



Latvijas Finiera darbības principi

Vīzija

Būt vadošajam bērza saplākšņa produktu un saistīto pakalpojumu attīstītājam, ražotājam un piegādātājam pasaulē.

Misija

Dot iespēju veidot ilgtermiņa attiecības produkcijas pircējiem, meža īpašniekiem, sadarbības partneriem, uzņēmumā strādājošajiem un citām iesaistītajām pusēm – atbildīgi strādāt, atbildīgi pelnīt un atbildīgi ieguldīt nopelnīto.

Pārlicība

Saplākšņa ražošana joprojām attīstās un pilnveidojas, un mēs uzskatām, ka tas ir un būs viens no labākajiem un ekonomiski izdevīgākajiem bērza koksnes izmantošanas veidiem rūpniecībā.

**KOMPETENCE BĒRZA PRODUKTOS,
ILGTERMIŅA PARTNERĪBA un
SABALANSĒTA IZAUGSME**



ILGTSPĒJA DAŽĀDĀS FORMĀS



Latvijas Finiera vērtības



DROŠĪBA

Mēs veidojam drošu vidi, rīkojamies ilgtspējīgi un pārdomāti



ATTĪSTĪBA

Mēs pilnveidojamies paši un veicinām citu izaugsmi



CIENĀ

Mēs cienām viens otru un veicinām godprātību, lojalitāti un uzticēšanos



UZŅĒMĪBA

Mēs esam sava darba saimnieki – ieraugām, uzņemamies un izdarām



Katrai vērtībai – 10 prioritārās rīcības

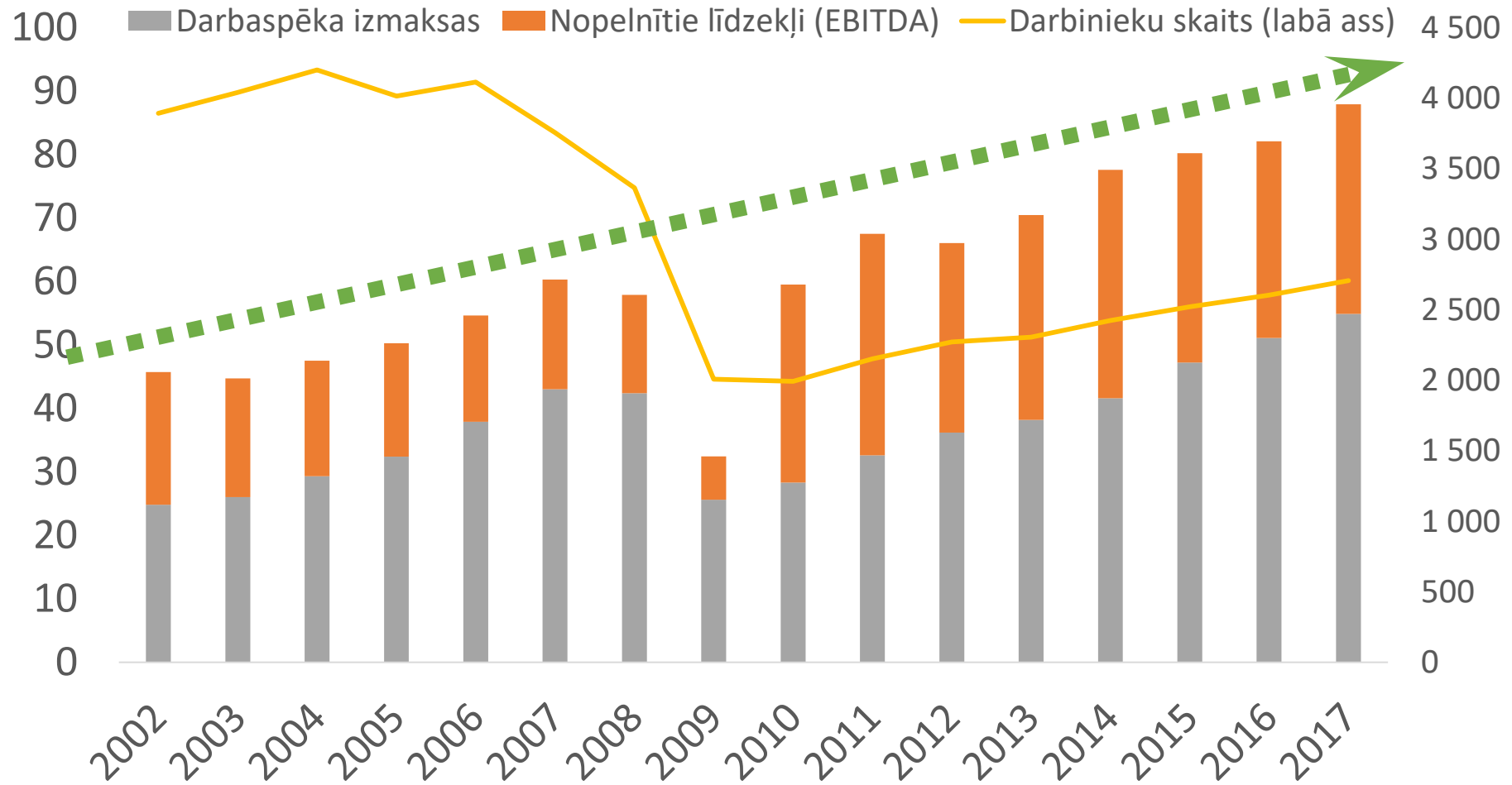
DROŠĪBA



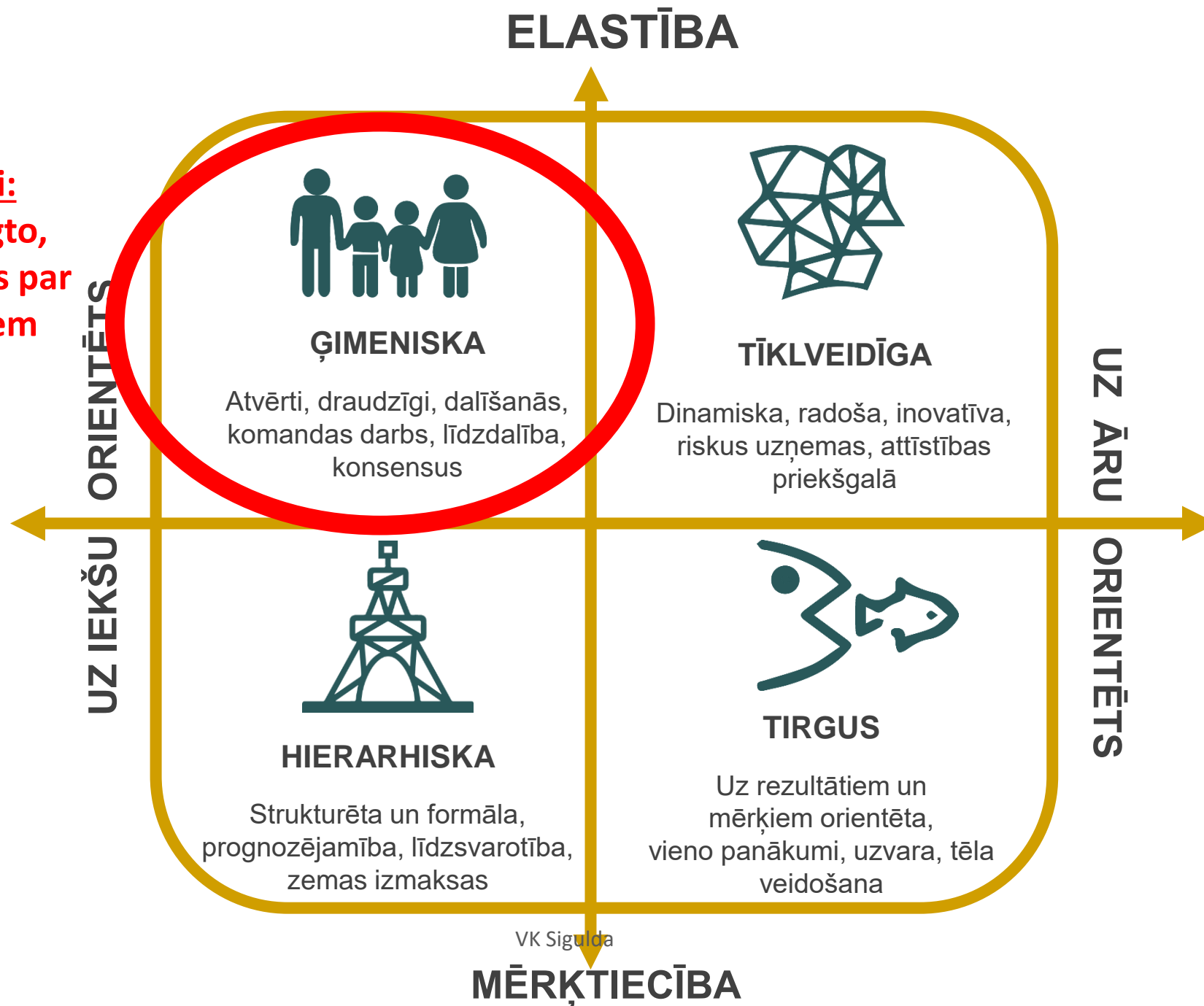
- ✓ Stādu kokus, domājot par nākotni.
- ✓ Racionāli izmantoju pieejamos resursus.
- ✓ Pirms rīkojos, apdomāju sekas – izvērtēju ieguvumus īstermiņā un ilgtermiņā.
- ✓ Veidoju uzkrājumus un maksāju nodokļus.
- ✓ Ievēroju drošības noteikumus, neapdraudu sevi un citus.
- ✓ Rūpējos par savu veselību. Lietoju individuālos aizsardzības līdzekļus (IAL).
- ✓ Pilnveidoju sevi, lai būtu konkurētspējīgs.
- ✓ Uzturu savu darba vietu tīru un kārtīgu. Nemēsloju mežā un citur.
- ✓ Nodrošinu savlaicīgu informācijas apmaiņu ar kolēģiem, klientiem un sadarbības partneriem.
- ✓ Kritiski izvērtēju, ko lasu, rakstu, vai ar ko dalos sociālajos tīklos.



Latvijas Finieris audzē pievienoto vērtību gadu no gada...



**Nākamie 3-5 gadi:
apzināmiem sasniegto,
koleģiāli vienojamies par
ilgtspējas principiem**

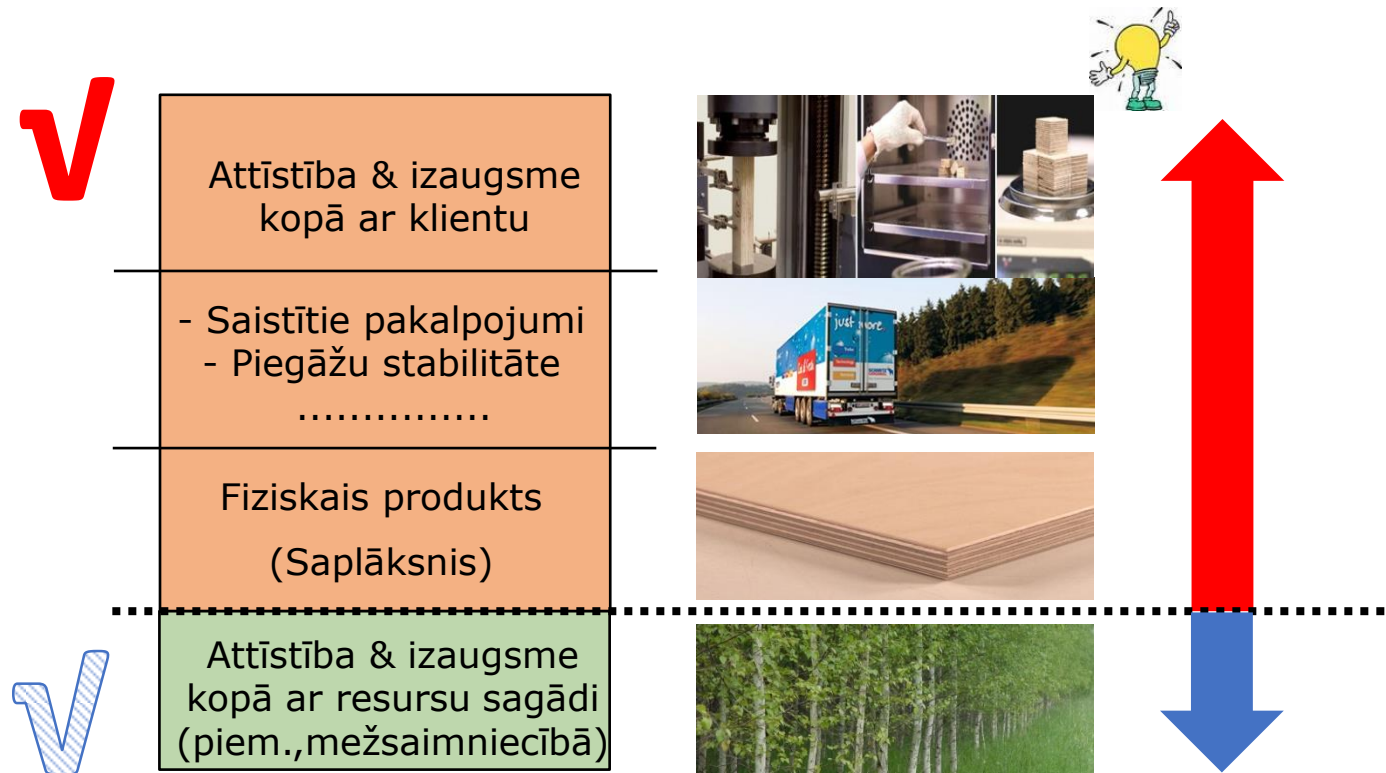


Nākamajam periodam iezīmējas jauni uzdevumi –
arvien tālāk un plašāk iesaistīties
globālajā produktu piegādes ķēdē



Integrācija globālajā piegādes ķēdē

Augstvērtīgie tirgus segmenti pieprasa izcilus produktus kopā ar pakalpojumiem, t.sk. labi pārvaldītu un izsekojamu partnerību ar resursu piegādātājiem



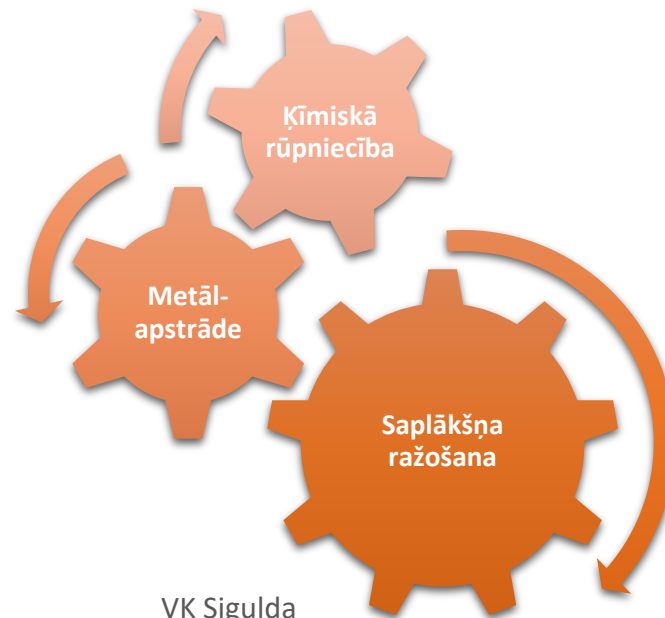
Latvijas Finieris – partneris produktu attīstībā

- ✓ Kā viens no vadošajiem spēlētājiem Eiropas bērza saplākšņa tirgū, esam uzkrājuši vērtīgu pieredzi tirgus vajadzību izpratnē un pārvēršanā veiksmīgos jaunos produktos
- ✓ Pieeja vienlaicīgi vērtīgām tirgus nišām un bērza resursiem sniedz mums būtisku priekšrocību: mēs varam izmantot bērza labākās īpašības, lai attīstītu izcilus produktus sadarbībā ar mūsu klientiem visā pievienotās vērtības ķēdē



Integrēts produkts = nozaru klasteris

- *Latvijas Finiera* produktu ražošana notiek ciešā saskarsmē ar partneriem no saistītajām nozarēm – metālapstrāde, ķīmija, IT, transports, būvniecība, enerģētika, izglītība, zinātne u.c.
- **Ilgspēju praksē nosaka tas, cik efektīvi notiek šī sadarbība**
- Tas ietver ne tikai gatavību strādāt kopā dēļ izdevīguma šobrīd, bet arī **saskaņoti reaģēt uz izmaiņām ārējos apstākļos**



Integrācija tautsaimniecībā un sabiedrībā

- Darbības plašums un integrācijas pakāpe ar tautsaimniecību, sabiedrību
- Radām pieprasījumu ne tikai kokapstrādē, bet daudz plašākam spektram profesiju – ķīmijas rūpniecībā, mašīnbūvē, mežsaimniecībā u.c.
- Nozaru robežas izzūd, biznesa modeļi transformējas

Saplākšņa līmes sastāvdaļas «aug Latvijā»:



~12 t dienā rūpnieciskie milti
(šobrīd LV piegādes ~20%)

Mūsu lekārtu rūpnīca 15 gadu laikā ir izaugusi par visa koncerna tehniskās kompetences centru un starptautiski atzītu spēlētāju mašīnbūves jomā



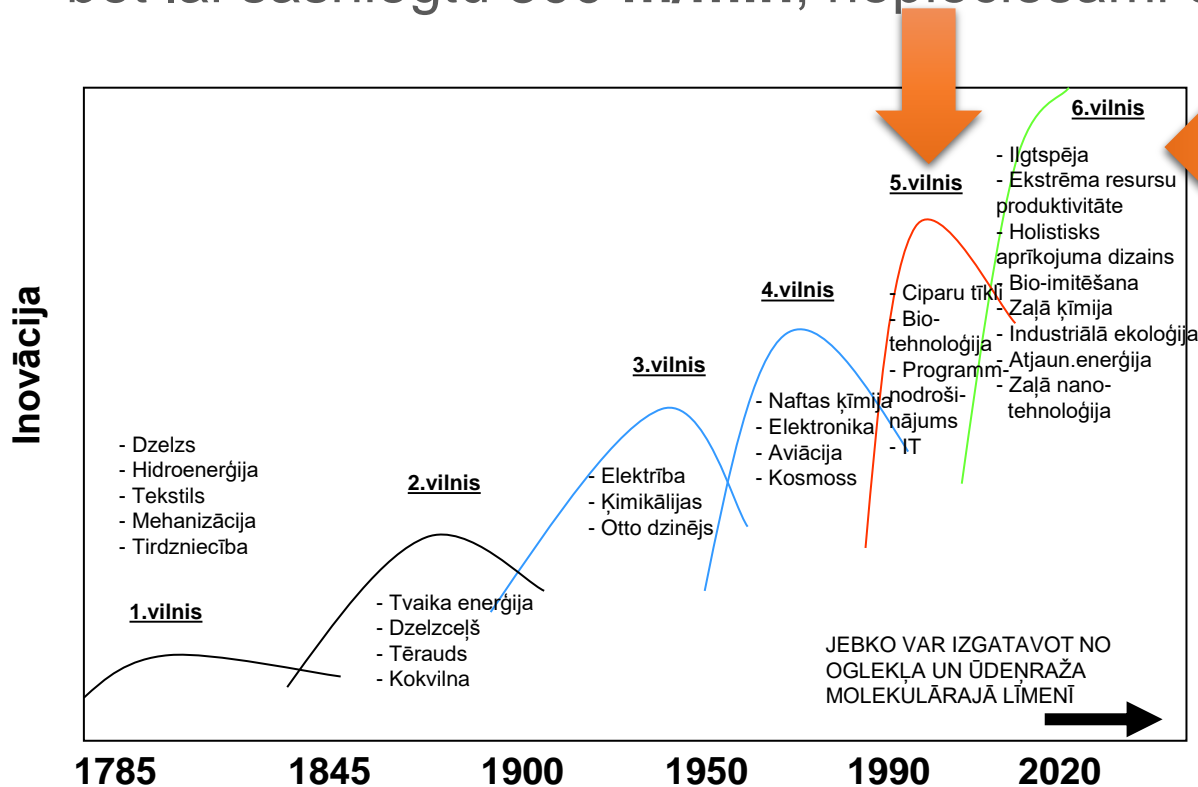
~1,2 tūkst.t metāla gadā, ~15 km elektrokabeļu
~1,2 milj.EUR elektronika jeb ~13 tūkst. vienības



RŪPNIECISKĀS INOVĀCIJAS VIĻŅI = «REVOLŪCIJAS»

Pakāpeniski tiek noņemti attīstību limitējošie faktori, piemēram, cilvēku spēja vadīt procesu:

Finiera lobīšanu un šķirošanu līdz **60 m/min** iespējams veikt vizuāli ar cilvēka acīm, bet lai sasniegtu **300 m/min**, nepieciešami datorizēti skaneri



Nākamais vilnis ir «BIO-bāzēts», pamatojoties uz ILGTSPĒJAS uzstādījumu:

patēriņa augums, samazinot resursu izmantošanu

Jāņem vērā, ka viļņi ilgākā termiņā palikuši arvien stāvāki un īsāki, radot nepieciešamību pēc PRO-AKTĪVAS pieejas, nevis tikai re-aktīvām darbībām



«Revolūcija» datu apstrādē un analīzē

- Savā «jaunāko laiku vēsturē» pēdējo 20 gadu laikā esam bijuši liecinieki lēcienam informācijas tehnoloģiju attīstībā tieši ražošanas procesa vajadzībām
- To raksturo milzīgs vizuālās un skaitliskās informācijas apjoms, kura apstrādei nepieciešami jaudīgi datori – rezultātā iegūstam automātisku procesu, kur iekārtas operators veic tikai uzrauga lomu un var apkalpot vairākas iekārtas vienlaicīgi
 - Tas nozīmē milzīgu kāpumu gan darba efektivitātē, gan produktu kvalitātē, kur tiek izslēgts cilvēka subjektīvās kļūdas faktors
 - Darbinieku potenciālu varam vairāk novirzīt radošu lēmumu pieņemšanai

~1 500 datu iegūšanas un apstrādes vietas ražošanā



Ieguldījumi jaunā integrētā resursu pārvaldības sistēmā

~4 milj.€
~50 cilvēki.

- Pēdējo 3 gadu laikā ir paveikts liels darbs jaunu IT risinājumu izstrādē
- Tā rezultātā esam izveidojuši stabilu pamatu koncerna turpmākajai izaugsmei:
 - Biznesa procesu caurspīdība – ārpus viena dienesta/struktūrvienības robežām
 - Centrālā uzraudzība – katras struktūrvienības darbība tiek uzraudzīta centralizēti
 - Biznesa procesu unifikācija – tiek nodrošināta visās struktūrvienībās pēc labākās prakses

Customer satisfaction and service

- **Estimated time of delivery** – available within 2 hours
- **Order tracking** – fast and convenient
- **Alerts about potential delays** – automatically generated by the system
- **Production stock balances** – reliable and online



Production effectiveness and efficiency

- **Production planning** – under one umbrella
- **Production characteristics** – determined using the same method for all units
- **Purchase orders** – automatically created
- **Execution of cooperation orders** – determined by one general planning tool
- **Production capacity** – determined using unique characteristics of each equipment
- **Equipment capacity** – available online



Interaction between sales and production



... in the same environment!

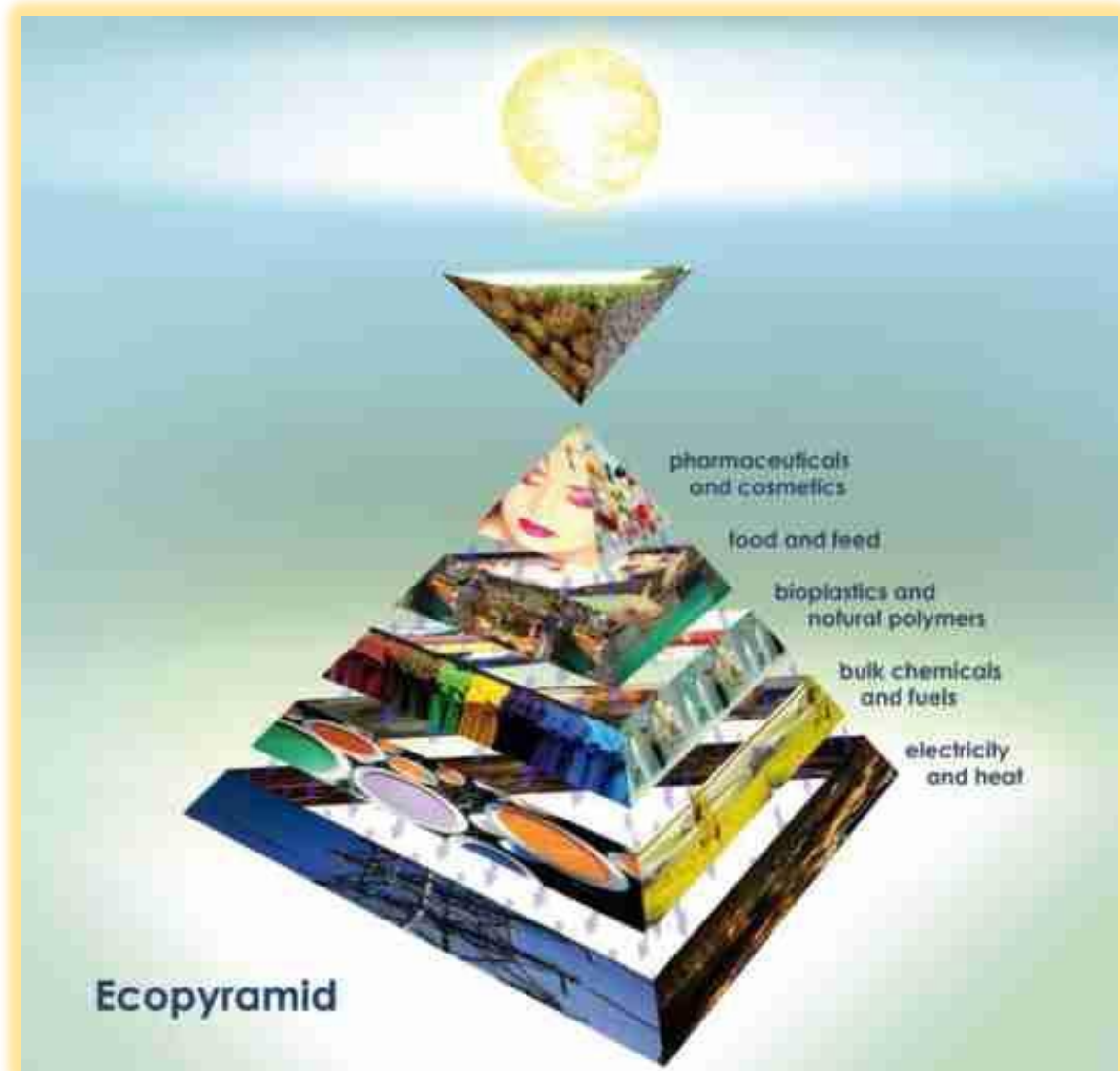
VK Sigulda



Bērza produkti visplašākajā izpratnē



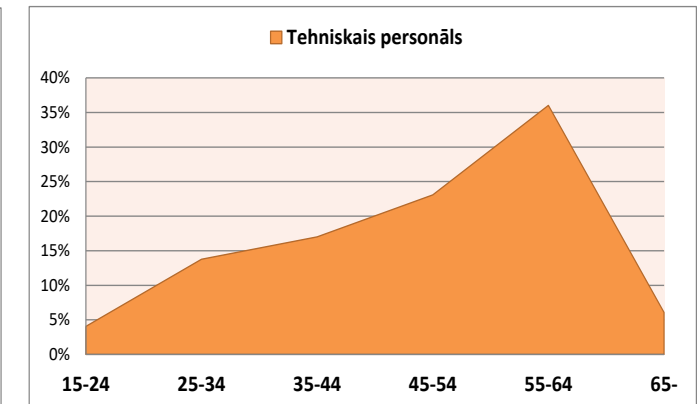
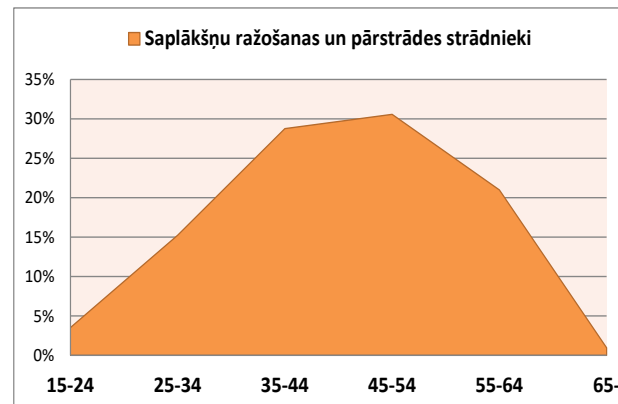
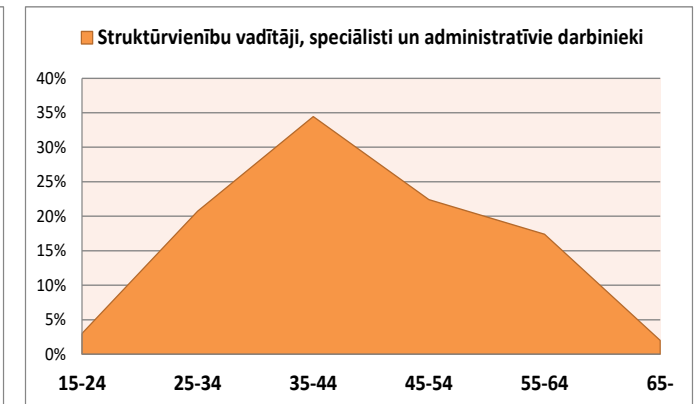
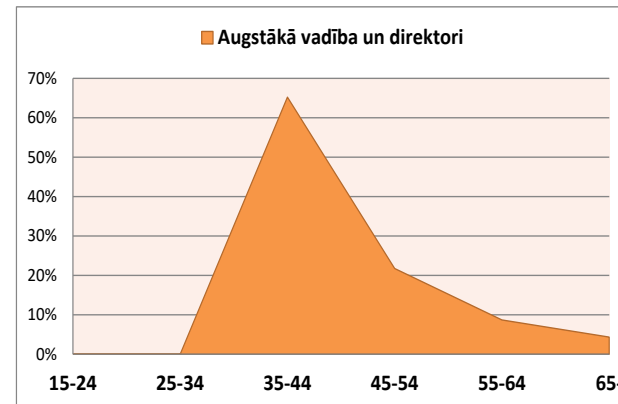
Mērķis – resursu pilnvērtīga izmantošana



Darbinieki – mūsu lepnums un bagātība

- Koncerna „Latvijas Finieris” uzņēmumos pasaulē strādā vairāk nekā **2 700** darbinieki
- Darbinieku vidējais vecums dažādās personāla grupās svārstās no 43 līdz 49 gadiem
- Vislielākais vidējais vecums ir tehniskā personāla grupā, tāpēc tieši šajā jomā sadarbojamies ar profesionālās izglītības iestādēm un augstskolām, piedāvājam noteiktu specialitāšu jauniešiem pielāgotas ekskursijas un aktīvi piesaistām jauniešus praksei mums nepieciešamajās profesijās

**Kopā ~250
dažādas profesijas!**



Pētījumi sadarbībā ar zinātniskajām institūcijām

RTU Rīgas tehniskā universitāte

Pētījumi par:

- Koksnes plastikas kompozīti (WPC)
- Mehāniskie testi un dator simulācijas
- Sveķu sastāvdaļu šifrējumi, rūpniecisko vasku izstrāde

LLU Latvijas Lauksaimniecības Universitāte MeKA

Pētījumi par:

- Kokapstrādes katedra Mehāniskie testi
- Saplāksnim, saplākšņu konstrukcijām, savienojumu stiprumam
- Konstruktīvi risinājumi un speciali savienojumi, apdares testi
- Ugunsizturības testi

SILAVA - meža daļa

Pētījumi par:

- Berzu ģenētiskā pavairošana, trapes sēņu testi
- Mežu monitorings

LVKĶI Latvijas koksnes Kīmijas institūts

Pētījumi par:

- Betulīna ekstrakta iegūšana no bērza mizas
- Saplākšņu pētījumi uz bioloģisko noturību
- Rīga Shipply testi šķidrā slāpekļī
- Finieru piesūcināšana ar dažādām krāsām

SIA RD akustika - akustikas pētījumi

- Saplākšņu skaņas izolāciju konstrukciju testi.

SIA Virsma - kurināmā izpēte un sertificēšana

ĀRPUS LATVIJAS:

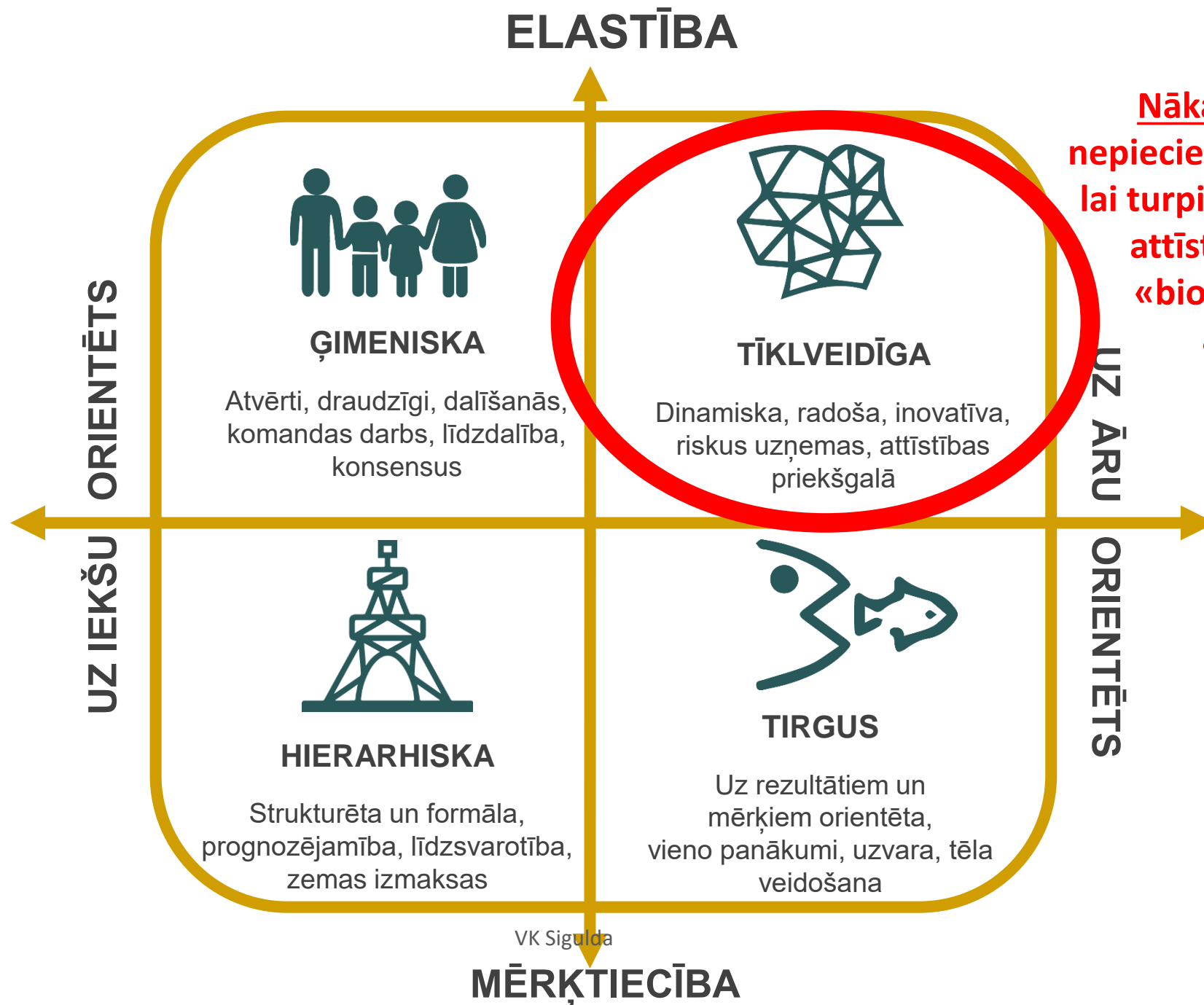
- ✓ SP institūts Zviedrijā - ugunsizturības testi
- ✓ Fraunhofer Institut of Wood Research – Wilhelm Klauditz Institut - CE, E1, CARB
- ✓ EPH Institut Dresden - CE
- ✓ ECO Institut Germany GmbH - VOCi
- ✓ VTT Expert Services Ltd - CE (Sastamala, Kohila)
- ✓ CATAS SpA - Rīga HPL pārbaudes par atbilstību IKEA mēbeļu virsmu prasībām
- ✓ SGS Institut Fresenius - Smaržas autobūvei
- ✓ University Hamburg - VOCi
- ✓ LAPI Laboratorio Prevenzione Incendi SpA - Ugunstesti
- ✓ IFA (Vācija) - Virsmu neslīdamība



Biznesa partneri un dalība dažāda veida organizācijās

- Aptuveni 2 tūkstoši biznesa partneru (klienti, piegādātāji, pakalpojumu sniedzēji)
- Dalība 18 ar meža nozari saistītās organizācijās, t.sk.:
 - Latvijas kokrūpniecības federācija, Meža īpašnieku biedrība, Mežizstrādātāju savienība
 - Meža un koksnes produktu pētniecības un attīstības institūts
 - LR IZM valsts pētījumu programmas uzraudzības padome
 - Mežzinātnes institūta «Silava» konsultatīvā padome
 - Eiropas mežu sertifikācijas Latvijas padome, Eiropas plātņu federācija
- Dalība 10 starpnozaru organizācijās, t.sk.:
 - LDDK, LTRK, Nacionālā trīspusējā sadarbības padome
 - Būvmateriālu ražotāju asociācija, Kvalitātes asociācija, Personāla vadīšanas asociācija
 - Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācija, «Latvijas Auto»
 - Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts
- Dalība 14 dažāda līmeņa darba grupās – valstiskajā un profesionālajā līmenī



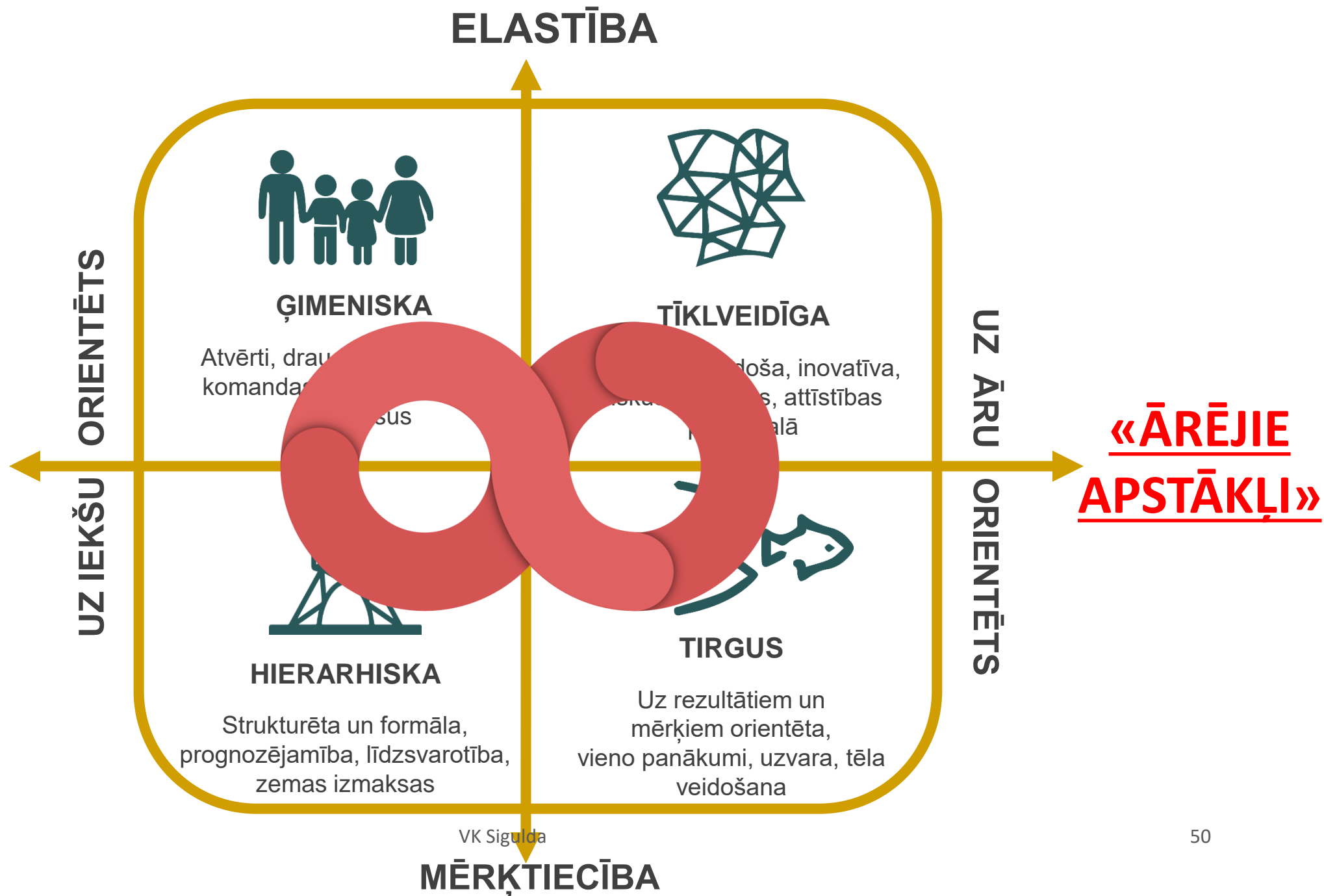


**Nākamie XX gadi:
nepieciešamība mainīties,
lai turpinātu pastāvēt un
attīstīties jaunajos
«bioekonomikas»
apstākļos**

Vai ir viena pareizā recepte pārvaldībai?



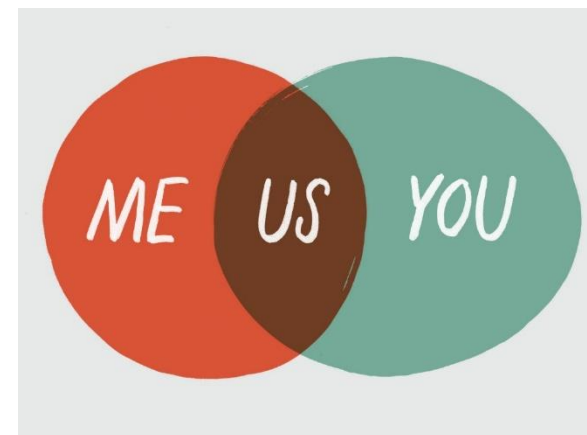
**«IEKŠĒJĀS
VĒRTĪBAS»**



Jaunas partnerības formas

- Nākotnes izaicinājumi liek mums būt proaktīviem un rast jaunus instrumentus izaugsmei
- Atslēgas elements veiksmei ir atrast pareizos partnerus, kurus apvieno kopīgas vērtības un izaugsmes vīzija
- Nākotnes biznesam ir svarīgi izmantot dažādos resursus, ko katrs no partneriem var piedāvāt kopīgā mērķa sasniegšanai (aktīvi, kompetences, utt.)
- Partneriem ir jābūt gataviem iet ārpus tradicionālajām robežām, bet pirms tam jāvienojas par pamatprincipiem ieguvumu un risku sadalē

Growth **Fast** Technology
Innovation Small Money
Future Agile Disruption Fintech
Opportunity Risk Partner
Passion



Latvijas Finiera nākotnes biznesa modelis?

- Vērtīgu aktīvu īpašnieks?
- Efektīvs procesu pārvaldnieks?
- Platforma inovācijām?
- Partneris ar unikālām kompetencēm?



IEGUVUMU SADALE KOPIĢAJĀ VĒRTĪBU ĶĒDĒ



Vēl mazliet par mūsu darbību un attīstību...



Divas pasaules: tradicionālā un modernā!



- Vienkārši darbinieki, zema efektivitāte
- Darbaspēks <10% no izmaksām
- Koksne ~70-80% no izmaksām

Vienkāršas darbavietas
(«PRICE TAKERS»)

26/10/2018

**PAKĀPENISKA
ATTĪSTĪBA**

VK Sigulda



- Prasmīgi darbinieki, efektīvi procesi
- Darbaspēks ~15-25% no izmaksām
- Koksne ~30-40% no izmaksām

Ilgspējīgas darbavietas
(«PRICE MAKERS»)

54



Cenu atšķirības ir pamatotas!

- Lai izprastu bērza saplākšņa cenu atšķirības, jāsalīdzina ne tikai izmantotie resursi, bet arī kopējais risinājums, kāds tiek piedāvāts klientam – skat.piemēru:

Latvijas Finieris



700 – 800 EUR/m³

Gatavas saplākšņa detaļas, parasti piegādātas rūpnieciskajam galapatērētājam

Saistītie pakalpojumi – loģistika u.c.

Resursu piegādātāju uzticamība

Ārējais novērtējums – sertifikāti

Izpēte un attīstība – kopā ar klientu

Ilgtermiņa partnerība – uzticamība tirgū

Baltkrievijas ražotājs



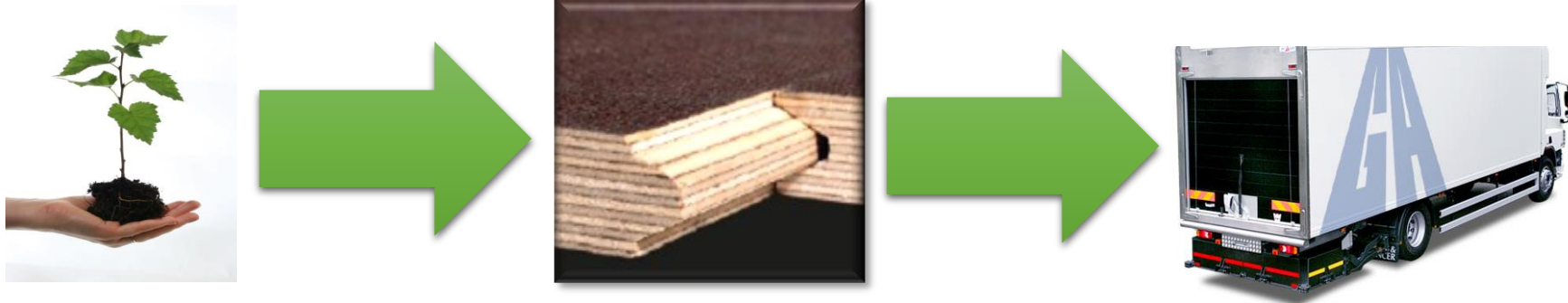
200 – 300 EUR/m³

Saplākšņa loksnes standartizmērā, parasti realizētas «spot tirgū»

3x



Sabalansēta ieguvumu pārdale globālajā ķēdē, partnerība



- ▶ **Jāpieņem izmaiņu procesi**
- ▶ **Jāattiecina uz visiem spēlētājiem**
- ▶ **Jārada stimuli integrācijai**

Latvija kā maza valsts ir īpaši ieinteresēta iesaistīt cilvēkus pārmaiņu procesos, lai izmantotu vietējā darbaspēka potenciālu (galvenais dzinulis inovācijām & spēja nodrošināt algu pieaugumu)

Kapitāla pieejamība - darbaspēka mobilitāte!



IZAICINĀJUMS = nepieciešams apsteidzošs darba ražīguma pieaugums un talantu noturēšana !

Produktivitāte pieaug, algas var kļūt konkurētspējīgas, cilvēki un uzņēmumi attīstās



Algas nemainās, produktivitāte stagnē, cilvēki aizbrauc

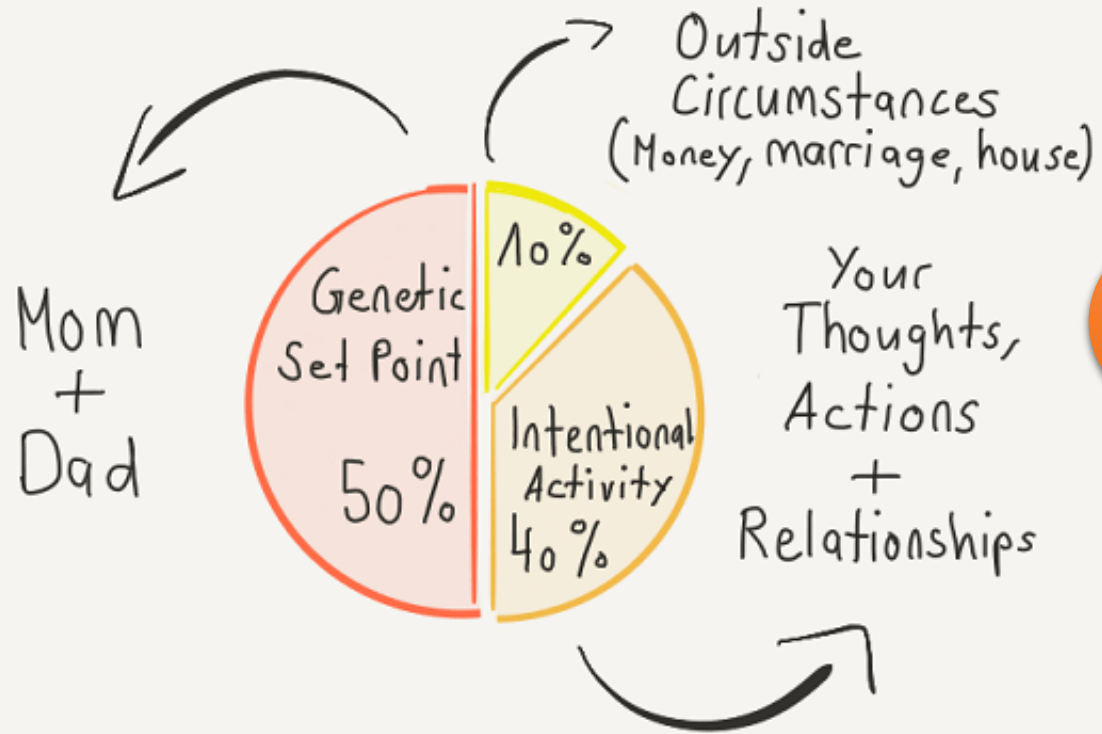


Algas pieaug, produktivitāte nemainās, uzņēmumi bankrotē

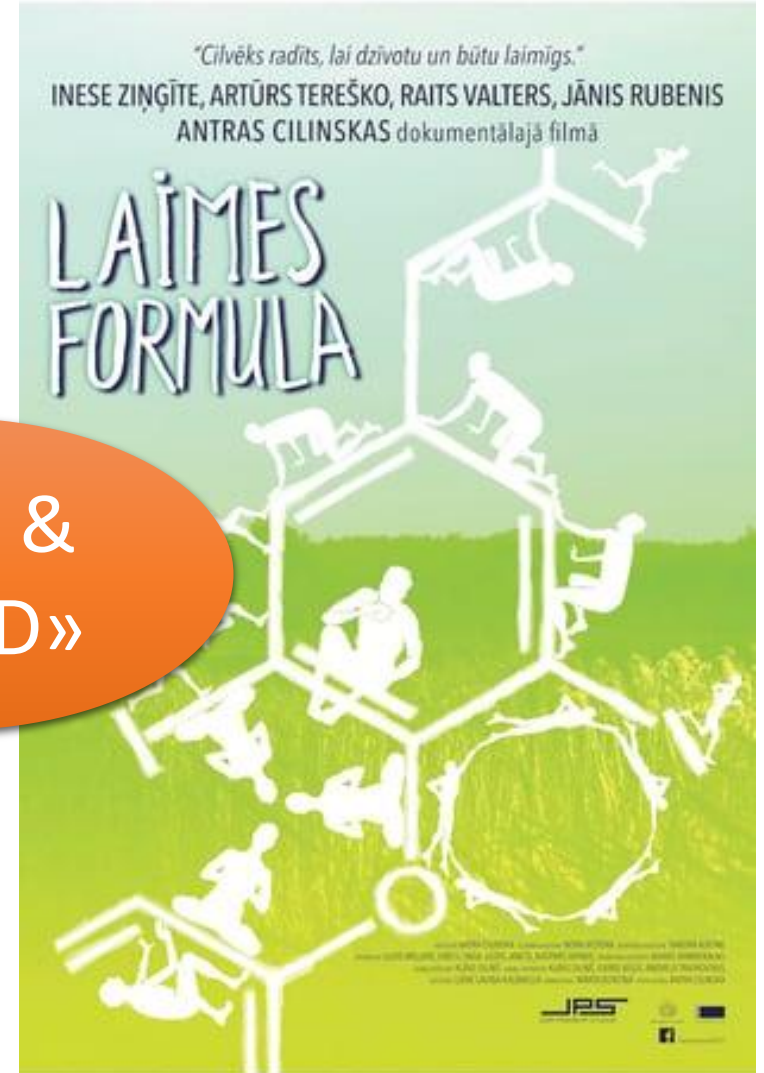


Labklājība un/vai laime?

Happiness Formula



«ŠEIT & TAGAD»



Paldies!



26/10/2018

VK Sigulda

59

