



**Interreg**  
Estonia-Latvia  
European Regional Development Fund



EUROPEAN UNION

# KOKAPSTRĀDES UN MĒBEĻU INDUSTRIJAS PRODUKTU INOVĀCIJAS UN EKSPORTA SPĒJU PAAUGSTINĀŠANA VERU APGABALĀ UN VIDZEMES PLĀNOŠANAS REĢIONĀ



11/15/2017

2. un 3.daļas pētījuma sadaļa



## SATURS

<b>1</b>	<b>PĒTĪJUMA METODOLOĢIJA .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>KOKSNES RESURSU IZMANTOŠANA PIEVIENOTĀS VĒRTĪBAS RADĪŠANĀ .....</b>	<b>5</b>
2.1	“CASE STUDY” PAR MVU PIEREDZI PĀRSTRĀDĒ UN PRODUKTU EKSPORTĀ.....	5
2.1.1	VERU REĢIONS - B2B UN B2C .....	5
2.1.2	VIDZEMES PLĀNOŠANAS REĢIONS - B2B UN B2C.....	7
2.1.3	KOPSAVILKUMS.....	10
2.2	INOVĀCIJAS UN DIZAINA NĀKOTNES ATTĪSTĪBAS TENDENCES UN POPULARIZĒŠANA .....	11
2.3	KOKRŪPNIECĪBAS IZSTRĀDĀJUMU EKSPORTA UN PRODUKTU PIEVIENOTĀS VĒRTĪBAS PAAUGSTINĀŠANA.....	20
<b>3</b>	<b>PĀRROBEŽU SADARBĪBAS IESPĒJAS STARP VPR UN VERU REĢIONU.....</b>	<b>23</b>
3.1	VPR UN VERU REĢIONA KOPSAIDARBĪBAS IESPĒJAS KOKRŪPNIECĪBĀ.....	23
3.2	SADARBĪBAS MODEĻI REĢIONOS UN TO PĀRNESES IESPĒJAS .....	23
<b>4</b>	<b>SECINĀJUMI UN REKOMENDĀCIJAS .....</b>	<b>26</b>

# Kokapstrādes un mēbeļu industrijas produktu inovācijas un eksporta spēju paaugstināšana Veru apgabalā un Vidzemes plānošanas reģionā

## 2. UN 3.DAĻAS PĒTĪJUMA SADAĻA

Latvijā un Igaunijā galvenās uzņēmējdarbības nozares jau gadiem saistītas ar kokapstrādi, tomēr aptuveni 40% koksnes uz ārvalstīm tiek eksportēta neapstrādātā veidā. Lai stiprinātu un veicinātu Baltijas valstu eksportspēju kokapstrādes un mēbeļu nozarē, Vidzemes plānošanas reģions sadarbībā ar Veru novada arodapmācības centru uzsākuši projektu "Kokapstrādes un mēbeļu inovācijas un eksports Veru apgabalā un Vidzemes plānošanas reģionā". Projektā iesaistīsies valsts iestādes, uzņēmēji un izglītības pārstāvji, lai kopīgiem spēkiem rastu veidus veiksmīgai un inovatīvai produktu realizācijai un eksportam.

Vadošais partneris: Veru apgabala Profesionālais izglītības centrs T-senter, Igaunija

Projekta Nr.: Est-Lat 35

Programma: Interreg Estonia – Latvia 2014-2020

Partneri: Vidzemes Plānošanas reģions (Latvijā);

Veru apgabala Profesionālais izglītības centrs T-senter, Igaunija

### Mērķis:

Stiprināt pārrobežu sadarbību kokapstrādes un mēbeļu sektorā, starp Veru apgabala un Vidzemes plānošanas reģiona uzņēmējiem, lai attīstītu inovācijām bagātu industriju, kā arī veidotu pievienoto vērtību koksnes produktiem, izmantotu dizaina stratēģisko domāšanu un veicinātu eksporta iespējas nozarē.

Pētījuma objekts un subjekts: Pētījuma objekts ir mazie un vidējiem uzņēmumi (MVU), bet subjekts – eksportspējas veicināšana Vidzemes Plānošanas reģionā (Latvijā) un Veru apgabalā (Igaunijā).

Rezultāts: Pētījums par kokapstrādes un mēbeļu industrijas tendencēm un iespējām, akcentējot konkrētas darbības produktu eksporta veicināšanai.

## 2. UN 3.DAĻAS PĒTĪJUMA SADAĻA

### 1 PĒTĪJUMA METODOLOĢIJA

Tirgus pētījuma “Kokapstrādes un mēbeļu industrijas produktu inovācijas un eksporta spēju paaugstināšana Veru apgabalā un Vidzemes plānošanas reģionā” otrās un trešās daļas pētījuma sadaļu izstrādē projektā „Kokapstrādes un mēbeļu industrijas produktu inovācijas un eksports Veru apgabalā un Vidzemes plānošanas reģionā” (Wood & Furniture)” izmantota informācija uz projekta W&F pētījuma pirmās daļas rezultātiem un SVID analīzes datiem par Vidzemes Plānošanas un Voru reģioniem, lai sagatavot aktuālu un apkopojošu informāciju par nozares nākotnes attīstības tendencēm un abu reģionu pārrobežu sadarbības iespējām:

**2. daļas “Kokrūpniecības nozares nākotnes attīstības tendenču izpēte, lai vecinātu produktu ar augstu pievienoto vērtību rašanos un to eksportspēju Vidzemes Plānošanas un Veru reģionu uzņēmumos” inovācijas un dizaina popularizēšana un pielietošana koksnes produktu izstrādes procesā” un 3. daļas “Pārrobežu sadarbības iespējas starp Vidzemes Plānošanas un Veru reģioniem” izstrāde.**

1. 2.daļa “Kokrūpniecības nozares nākotnes attīstības tendenču izpēte, lai veicinātu produktu ar augstu pievienoto vērtību rašanos un to eksportspēju Vidzemes Plānošanas un Veru reģionu uzņēmumos” inovācijas un dizaina popularizēšana un pielietošana koksnes produktu izstrādes procesā:

1.1. Koksnes resursu efektīvāka izmantošana pievienotās vērtības radīšanai Vidzemes Plānošanas un Veru reģionos:

1.1.1. “CASE STUDY” analizēta reģionos esošo kokrūpniecības mazo un vidējo uzņēmumu pieredze koksnes pārstrādē un tās produktu eksportā, izstrādāts “know-how” (labās prakses) apkopojums un ieteikumi produkta pievienotās vērtības celšanai sadarbības modeļiem divos formātos, kopumā sešos gadījumos pa trim katrā reģionā (klātienēs diskusijas ar uzņēmumiem):

- *Business to business (uzņēmums pa tiešo sadarbojas uzņēmumu eksportējot starpproduktus, logi, durvis, koka konstrukciju sagataves, utml.);*
- *Business to customer (uzņēmums pa tiešo sadarbojas ar gala patērētāju, piemēram mēbeles utml. gala produkti).*

Diskusiju laikā iekļauti jautājumi par uzņēmuma stratēģisko vadību personāla, inovāciju, eksporta un dizaina jomās un to nozīmi inovāciju un eksportspējas veicināšanā.

1.2. Inovācijas un dizaina nākotnes attīstības tendences un popularizēšanas, pielietošanas iespējas un veidi mazos, vidējos uzņēmumos koksnes produktu izstrādes procesā, attiecīgi, Vidzemes Plānošanas un Veru reģionos un attiecīgi analizēti trīs eksporta tirgus dizaina tendences, kuri identificēti pētījuma pirmajā daļā, kā arī izstrādātas rekomendācijas dizainam šo tirgus labākai sasniegšanai. Pētījumā tiek analizēti divi Eiropas valstu tirgi un viens ārpus Eiropas.

1.3. Kokrūpniecības izstrādājumu eksporta un produkta pievienotās vērtības paaugstināšana Vidzemes Plānošanas un Veru reģionos, mārketinga kanāli, eksporta tirgi, papildus analītiskajam apkopojumam, izstrādātas rekomendācijas kokrūpniecības nozares pārstāvēto uzņēmumu, izglītības iestāžu un zinātnieciski pētniecisko centru sadarbībai.

2. 3.daļa “Pārrobežu sadarbības iespējas starp Vidzemes Plānošanas un Voru reģioniem”:

2.1. Izstrādāts apkopojums par Vidzemes un Voru reģiona iespējamajām kopsadarbības jomām kokrūpniecības jomā;

- 2.2. Veikta izpēte par esošās sadarbības modeļiem dažādās nozarēs starp Igauniju un Latviju un to pārneses iespējas uz kokrūpniecības nozari, tai skaitā līdzīgu projektu analīze un iespējamā pieredzes pārnese, kā arī izstrādāt rekomendācijas abu reģionu sadarbības veicināšanai, ņemot vērā izpētes rezultātus.
3. Paredzamais nodevums ir informācijas apkopojums, analīze un rekomendācijas par Veru un Vidzemes reģioniem latviešu valodā.
4. Apkopojuma izveidē izmantos šādas tālāk minētās galvenās pētniecības metodes.
  - Informācijas iegūšana, apkopošana un grupēšana, primāro un sekundāro datu analīze, lai apkopotu iegūto informāciju par kokrūpniecības nozari un grupētu to saskaņā ar pētāmās nozares darbības robežām.
  - Statistiskās analīzes metodes, t.sk. salīdzināšana, grupēšana, relatīvo lielumu aprēķināšana, tendenču atspoguļošana.
  - Anketaptaujas, lai iegūtu kvantitatīvu un viegli apkopojamu informāciju par nozari un nozarē strādājošajiem apraksta satura vajadzībām.
  - Intervijas, tai skaitā padziļinātās intervijas, lai iegūtu detalizētu un padziļinātu informāciju par kādu no nozares procesiem.
  - Pētījuma rezultātu prezentēšana un dalība projekta darba grupas sanāksmēs atbilstoši projekta plānoto aktivitāšu norisei Vidzemes un Veru reģionos.

## 2 KOKSNES RESURSU IZMANTOŠANA PIEVIENOTĀS VĒRTĪBAS RADĪŠANĀ

### 2.1 “CASE STUDY” PAR MVU PIEREDZI PĀRSTRĀDĒ UN PRODUKTU EKSPORTĀ

Vadoties pēc iepriekš veiktā uzņēmējdarbības novērtējuma Vidzemes Plānošanas un Veru reģionos, analīzei nepieciešamo datu ieguvei tika izvēlēti uzņēmumi, kas pārstāv reģionos raksturīgākos uz eksportu vērstos augstas pievienotās vērtības biznesa modeļus. Pievienotās vērtības noteikšanai ir dažādas metodes, ko lieto atbilstoši analīzes mērķim. Šajā pētījumā tika pieņemta klasiskā pievienotās vērtības noteikšanas metode, pievienotā vērtība ir amortizācija + peļņa + algas + nodokļi. Vidzemes Plānošanas un Veru reģionā tika analizēti gan lieli uzņēmumi, kas pievienoto vērtību audzē ar investīcijām un peļņu, gan arī mazi, kuru produktiem pievienotā vērtība veidojas no algas un nodokļiem. Lielie uzņēmumi tika izvēlēti nevis kā multiplicējami gadījumi, bet lai novērtētu šāda biznesa modeļa ietekmi uz reģionālo biznesa vidi un iespējamās mazās uzņēmumu business to business attīstības scenārijus.

#### 2.1.1 VERU REĢIONS - B2B UN B2C

##### *“first case Voru business to business”*

Liels uzņēmums, vairāk 200 darbinieki, apgrozījums virs 40 miljoniem eiro. Produkcija ir plaša sortimenta (ap 2000) līmētas priedes koksnes sagataves, kas tiek pārdotas gatavo izstrādājumu ražotājiem, galvenokārt Skandināvijas valstīs. Tādēļ visai produkcijai ir apliecinājums, ka koksne ir no ilgtspējīgi apsaimniekotiemiem mežiem (FSC vai PEFC sertifikāti). Pārdotās produkcijas kopējais apjoms ir vairāk kā 60 tūkstoši kubikmetru koksnes, kas būtībā ir nišas produkti un tādēļ rada lielu pievienoto vērtību. Tā kā produkcijas pārdošana ir saistīta ar ļoti tiešiem kontaktiem ar pircēju un viņa konkrēto vēlmju izpildi, uzņēmums ir izveidojis pārdošanas kompāniju Dānijā, jo apmēram 40% klientu ir no Dānijas.

Galvenie stratēģiskie lēmumi, kas noteica uzņēmuma attīstību bija produkcijas veida un tirgus izvēle un uzņēmuma pārvaldība. Nozīmīgs arguments produkcijas veida izvēlei bija resursu pieejamība. Priedes koksne tika izvēlēta tādēļ, ka jau pagājušā gadsimta deviņdesmito gadu sākumā tas jau bija ieguvis pieredzi resursu ieguvē un līmētu mēbeļu detaļu ražošanā no priedes koksnes. Lēmums pārorientēties uz būvgaldniecības izstrādājumu sagatavju ražošanu, tika pieņemts pēc rūpīgas tirgus izpētes dažādās valstīs, apmeklējot gan izstādes, gan tiekoties ar potenciālajiem sadarbības partneriem, kā arī novērtējot konkurentus. Priedes koksnes būvgaldniecības sagatavju (logu un durvju) tirgū lieli un spēcīgi ražotāji ir Polijā, Lietuvā un Latvijā, kas, galvenokārt, orientējas uz Rietumeiropas tirgu, kur, īpaši koka logu ražošanā, dominē tipveida sagatavju izmēri. To ir noteikusi straujā logu izgatavošanas tehnoloģiju attīstība Vācijā, kā rezultātā izveidojās lieli ražotāji un tipveida produkcijas standarti. Skandināvijas tirgus ir daudz konservatīvāks un tādēļ tur pietiekami liels tirgus segments ir mazie logu un durvju ražotāji, kas



strādā ar saviem būvizstrādājumu projektiem un pieprasa sagataves ar specifiskiem izmēriem un virsmu apstrādi.

Ne mazāk nozīmīgs arguments uzņēmuma attīstības virziena izvēlei bija tā pārvaldības modeļa izveide, kas nodrošinātu finanšu piesaisti un operatīvu lēmumu pieņemšanu. Šobrīd uzņēmums ir Igaunijas un Dānijas/Zviedrijas kopuzņēmums. Tā kā pārvaldība ir konfidenciāls jautājums, ekspertu pieņēmums ir, ka Igaunijas pusē nodrošina uzņēmuma vadību, bet skandināvi ir finanšu investori. Uzņēmums nepārtraukti investē ražošanas tehnoloģijā un ražošanas infrastruktūrā, investīcijas nodrošina no paša uzņēmuma naudas plūsmas. Arī nākošajos gados ir plānotas investīcijas vairāku miljoni eiro apjomā. Ražošanas vadībā tiek ieviesti LEAN principi. Lean ieviešanas mērķis ir ražošanā saīsināt pasūtījuma izpildes laiku, mazināt izmaksas, uzlabot darba drošību un kvalitāti. Tas tiek paveikts, optimizējot procesus ar zaudējumu identificēšanu un novēršanu. Veidojot skaidrus darba veikšanas standartus, sakārtojot optimālus rezervju apjomus, nosakot skaidras atbildības un prioritātes. Uzņēmums ir biedrs nozares asociācijā, bet galvenokārt tikai, lai atbalstītu nacionāla līmeņa jautājumu risināšanu. Tieši konkrētā uzņēmuma jautājumu risināšanai dalība organizācijās nav motivācija.

Nākotnes izaicinājums uzņēmumam ir pārsniegt produktivitātē līdzīgus ražotājus stratēģiskajā tirgus reģionā - Skandināvijas valstīs. Šobrīd ar apgrozījumu ap 18 000 eiro gadā uz vienu ražošanā nodarbinātu, uzņēmums nedaudz atpaliek no konkurentiem Skandināvijā. Mērķis ir, investējot tehnoloģijās, tuvākajos trīs gados sasniegt 25 000 eiro robežu.

Globālās attīstības tendences, uzņēmuma vērtējumā, liecina, ka nākotnē ekonomikā dominēs jaunattīstības valstis un Eiropā samazināsies ekskluzīvo produktu un pakalpojumu tirgus. Eiropai nāksies pārskatīt patēriņa ambīcijas. Paša uzņēmuma stratēģija ir tam gatava, tā attaisnojās ar nesenajā krīzē, svarīgākās investīcijas tika veiktas tieši krīzes gados.

Izaicinājumi ir stabila koksnes resursu pieejamība un kvalificētu darbinieku atrašana. Krievija, uzņēmuma vērtējumā, vēl ilgi nebūs gatava tirgus ekonomikai, tādēļ koksnes resursi jāmeklē Ziemeļvalstīs. Liels izaicinājums ir profesionālā izglītība, diemžēl izglītības iestādes neorientē savus audzēkņus uz šādu ražošanu.

Tā kā uzņēmums piegādā produkciju daudziem maziem uzņēmumiem Skandināvijas valstīs, nereti ir nelieli pasūtījumi ar specifiskām prasībām, piemēram, slīpētas sagataves, tas labprāt sadarbotos ar maziem kokapstrādes uzņēmumiem.

### ***“second case Voru” business to business/ business to customer***

Dizaina orientēts uzņēmums, kas savas darbības 10 gados orientējies dizaina virzītu mēbeļu izstrādē, ražošanā un tirgošanā. Uzņēmums ražo savus izstrādātos mēbeļu risinājumus, bet tirgo vairāku skandināvu dizaina mēbeļu zīmolu produktus. Šāda stratēģija ļauj uzņēmumam klientiem piedāvāt ne tikai dārgākus Skandināvijas dizaina produktus, bet arī savus. Savu produktu ražošanu

veic pats pilnā produktu attīstības ciklā. Darbību uzņēmums sācis kā klients biznesa inkubatorā, pamazām attīstoties un augot. Šobrīd uzņēmumā strādā 10 darbinieki.

Uzņēmuma sadarbības partneris ir arhitekti, interjera dizaineri un privātie klienti. sadarbības rezultātā izstrādātie produktu risinājumi vēlāk tiek uzlaboti un virzīti ražošanā. Uzņēmumā nevienam darbiniekam nav dizaina izglītība. Uzņēmums savu nišu arī turpmāk saskata dizaina produktu radīšanā un ražošanā, jo lietotāji Igaunijā arvien vairāk pieprasa atšķirīgus produktus no masveida ražošanā pieejamiem.

Uzņēmuma produktu attīstība notiek darba procesā. Nākotnē uzņēmums vēlētos sadarboties ne tikai ar Igaunijas, bet arī ar Skandināvijas dizaineriem.

Uzņēmuma pārstāvji apmeklē starptautiskās vadošās dizaina mēbeļu mesas, jo tur iespējams redzēt nākotnes tendences, tādējādi tās savlaicīgi iespējams iekļaut savu produktu attīstībā.

Uzņēmuma apgrozījums gadā ir vairāki simti tūkstoši eiro.

### ***“third case Voru business to customer”***

Mikro koka amatniecības, vienas ģimenes uzņēmums. Uzņēmuma produkta pakā ir vairāki vides labiekārtošanas koka materialitātes produkti, taču produkta attīstības doma tiek virzīta uz vienu - Somijā redzēta un adaptēta produkta. Tas ir pilnveidots, un produktam ir reģistrēts patents.

Uzņēmums savu galveno produktu ražo vairāk nekā 15 gadus. Uzņēmuma galvenie klienti ir tālāk pārdošanas uzņēmumi un privātās personas, taču arvien vairāk ražoto produktu iegādājas arī juridiskas personas sabiedriskām publiskām vietām. Galvenie produkta tirgi ir Igaunija, Somija un Vācija.

Pagaidām uzņēmums nav noslogots pilnībā un darba noslodzei ir sezonāls raksturs, kas saistīts ar uzņēmuma ražoto produktu specifiku – ārvides labiekārtošanu. Uzņēmuma mērķis ir vismaz dubultot produkta ražošanas apjomu, tādējādi palielinot ieņēmumus. To iespējams palielināt, iegādājoties jaunas tehnoloģijas, kas atvieglotu roku darba procesu un strādājot pie mārketinga aktivitātēm un jaunu tirdzniecības kanālu iegūšanas.

Šobrīd uzņēmumā ikdienā strādā 2, bet sezonā kopumā 4 darbinieki.

Uzņēmuma produktu paka attīstījies pēc klientu pieprasījuma, tos uzlabojot un iekļaujot uzņēmuma produktu portfolio. Uzņēmums produkta attīstībā nav sadarbojies ar profesionāliem un pilnībā uzticas īpašnieka redzējumam par produktu pievilcību, konkurētspēju tirgū.

## **2.1.2 VIDZEMES PLĀNOŠANAS REĢIONS - B2B UN B2C**

### ***“first case Vidzeme business to customer”***

Liels uzņēmums vairāk kā 400 darbinieku, apgrozījums virs 30 miljoniem eiro un patērē gandrīz 100 tūkstoši kubikmetru priedes koksnes produkcijas ražošanai gala patērētājiem. Šobrīd



uzņēmums savā izstrādājumu nišā ir viens no lielākajiem ražotajiem pasaulē, jo šie produkti tiek realizēti gala patērētājiem caur globālu tirdzniecības tīklu. Tas ir sasniegts investējot gan ražošanas tehnoloģijā, gan it īpaši ražošanas organizācijā. Šobrīd uzņēmumā tiek ieviesta LEAN sistēma, kas notiek sadarbībā ar šādā darbības nišā pieredzējušiem starptautiski atzītiem ekspertiem.

Uzņēmums savu attīstību ir sācis kā zāgmateriālu ražotājs, līdzīgi kā vēl apmēram 2000 uzņēmumu Latvijā pagājušā gadsimta deviņdesmito gados. Bet jau no sākuma uzņēmuma mērķis bija pievienot pēc iespējas lielāku vērtību masīvas koksnes izstrādājumiem. Tādēļ jau no sākuma tika izvēlēta tirdzniecības ķēde, kas attīstīja un realizēja gala patērētājiem produktus, kas ir dabai draudzīgi (masīvas koksnes), funkcionāli pārdomāti un uz klienta gaumi orientēti vienkārši izstrādājumi. Pateicoties tam, ka izvēlēta tirdzniecības ķēde ar šādiem produktiem piesaistīja klientus visā pasaulē, uzņēmums varēja attīstīties sākot ar jau apgūtām tehnoloģiskajām zināšanām un iegūto pieredzi. Lielais pasūtījumu apjoms ļāva veikt investīcijas nopietnās ražošanas iekārtās arī it kā vienkāršiem izstrādājumiem. Pakāpeniski pārejot uz arvien augstākas pievienotās vērtības izstrādājumiem no masīvas priedes koksnes, tika veiktas investīcijas atbilstošo tehnoloģiju grupā efektīvākajās iekārtās. Vadošās Eiropas masīvas koksnes apstrādes iekārtu ražošanas firmas piedāvā uzņēmumam savas jaunākās izstrādnes un kopā ar uzņēmuma tehnoloģiem adaptē tās konkrētajiem produktiem.

Uzņēmums sadarbojas ar tuvumā esošo profesionālās izglītības iestādi un arī pašā uzņēmumā ir izveidota mācību darbnīca, lai arodu apgūstošie jaunieši varētu iepazīt pašu jaunāko tehnoloģiju. Kvalificētu un domājošu jauniešu piesaiste ir viens no galvenajiem nākotnes izaicinājumiem, jo investīcijas turpināsies un ražošanas tehnoloģijas būs arvien "gudrākas", un to apkalpošanai būs vajadzīgi mūsdienīgi izglītoti darbinieki.

Globālās attīstības tendences ietekmē arī uzņēmuma attīstību, bet sadarbība ar globālo tirdzniecības ķēdi, ļauj operatīvi sekot līdzi tirgus attīstībai. Tas ir ļoti būtiski, jo nākotnē plānotās investīcijas ir mērāmas miljonos un tādēļ būtiski sajūst īsto brīdi to veikšanai.

Tiešā veidā mazo uzņēmumu sadarbības modeļi ar šo uzņēmumu nav identificēti, bet tas ir ļoti nozīmīgs partneris profesionālās izglītības jomā. Šāda liela darba devēja un sadarbībai atvērta uzņēmuma esamība, reģiona profesionālās izglītības iestādei ir liels ieguvums, jo pie pareizas profesionālās orientācijas ir iespējams katru gadu piesaistīt skolai gan jauniešus, gan organizēt mūžizglītības kursus. Aktīvi darbojošās profesionālās izglītības iestāde būtu interesanta gan lielajam darba devējam, gan nepieciešamās kompetences tajā varētu apgūt mazo uzņēmumu darbinieki.

### ***"second case Vidzeme business to customer"***

Uzņēmums ir ar lielu pieredzi un autoritāti koka māju izgatavošanā un pieredzi eksportā. Šobrīd uzņēmumā strādā 45 darbinieki, kuru vidū ir ļoti pieredzējuši sava amata meistari, tādēļ pēdējos gados business balstās tieši uz profesionālo kompetenci tradicionālajā koka būvniecībā. Līdztekus jaunu māju, dabīgo materiālu jumta segumu un koka būvju (skatu torņu) izgatavošanai, tiek realizēti

arī koka ēku rekonstrukcijas un restaurācijas projekti. Gada apgrozījums ir nedaudz zem viena miliona eiro.

Tā kā uzņēmums ir viens no pirmajiem, kas sāka koka ēku izgatavošanu pēc Latvijas neatkarības atjaunošanas, tas savā attīstība ir izgājis cauri visiem kokapstrādes un būvniecības nozaru attīstības posmiem sākot no pagājušā gadsimta deviņdesmito gadu pirmās puses. Tai skaitā gandrīz bankrotu krīzes laikā.

Uzņēmuma ilgspējas pamatā ir izšķiršanās veidot biznesu nevis uz zemajām izmaksām, bet uz augstu pievienoto vērtību, rodot to profesionālismā un sadarbībā ar līdzīgi domājošiem uzņēmīgiem cilvēkiem. Māju būvē tādus apvieno profesionālās organizācijas. Vērtīgu pieredzi guļbūvju izgatavošanā uzņēmums gūst, gan būdams Starptautiskās guļbūvju asociācijas (International Log Builders' Association) biedrs, gan darbojoties Latvijas Amatniecības kameras Būvniecības un izbūves arodu grupā. Uzņēmums arī atbalstīja dibināšanu un ir Latvijas Koka būvniecības klastera biedrs.

Nozīmīgs lēmums uzņēmuma attīstībā bija lēmums kvalitāti apliecināt ar starptautiski atzītu sertifikācijas sistēmu starpniecību. Tā bija ļoti būtiska izšķiršanās, jo izvēlēto sertifikācijas sistēmu ieviešana ir saistīta ar lielu laika un naudas ieguldījumu. Liela daļa citu māju būvētāju Latvijā to tieši tādēļ nav uzsākuši. Uzņēmums ir ieguvis šādus apliecinājumus:

- ISO 9001:2015 "Kvalitātes pārvaldības sistēmas.Prasības"
- ISO 14001:2015 "Vides pārvaldības sistēmas - Prasību vadlīniju pielietošanai"

Otrs nozīmīgs lēmums ir regulāri piedalīties nozīmīgākajos tirgus reģionos. Līdzdalība izstādēs ir notikusi sadarbībā ar LIAA un Latvijas Koka būvniecības klasteri.

Tas viss ir ļāvis uzņēmumam savlaicīgi reaģēt uz tirgus izmaiņām un attīstību. Tā šobrīd, kad tradicionālā guļbūvju ražošana zaudē māju tirgu, jo visos tirgos ir ļoti pieaugušas prasības dzīvojamo telpu energoefektivitātei un tās ar tradicionālu būvniecības metodi ir ļoti dārgi izpildīt, uzņēmums savu kompetenci sekmīgi izmanto jaunā virzienā – vērtīgu koka ēku atjaunošanā un konstrukciju restaurācijā. Tādēļ uzņēmuma vadītājs ir iniciators un viens no virzītājiem jaunas biedrības veidošanai, jo darbojoties šajā tirgus nišā redzams, ka ar esošās ēku restaurāciju saistītās biedrības nepārstāv to kompetenci, kas ir būtiska tieši koka būvēm.

Koka ēku restaurācijai nereti ir nepieciešami veci kokmateriāli, diemžēl tie ir grūti pieejami, jo daudzas vecās ēkas jau ir nojauktas.

Diemžēl nav izveidojusies pastāvīga sadarbība ar profesionālās izglītības institūcijām un uzņēmumam ir grūti piesaistīt jauniešu šim ļoti interesantam un nenoliedzami perspektīvam profesionālās darbības virzienam.

### ***“third case Vidzeme business to customer”***

Uzņēmums strādā mazliet mazāk kā 30 gadus, tagad izveidojies kā amatniecisks galdniecības uzņēmums, kura īpašnieks ir profesionāls koka apstrādes mākslinieks-meistars.

Uzņēmums savā attīstībā ir izgājis cauri dažādiem attīstības posmiem, arī kredītu krīzei un uzņēmuma vadības sadalīšanās posmiem. Uzņēmums eksportā pagaidām nav strādājis ierobežotas darbinieku kapacitātes un nepietiekošu apgrozāmo līdzekļu dēļ. Galvenie uzņēmuma klienti atrodas galvaspilsētā, 150 km attālumā.

Šobrīd uzņēmumā strādā 8 darbinieki. Uzņēmuma galvenā biznesa stratēģija ir “*business to customer*”, kas nozīmē nevienmērīgu uzņēmuma kapacitātes noslodzi. Lai izvairītos no tukšākiem darba periodiem, uzņēmums pirms gada, partnerībā ar produktu attīstītāju, uzsāka dizaina produkta ražošanu, kur inovācija ir esoša risinājuma aizstāšana ar koku, ražošanas un estētiskais risinājums. Produkts joprojām ir attīstības stadijā sarežģīta izgatavošana procesa dēļ, notiek ieguldīšanas posms produkta pilnveidošanā un attīstībā. Taču neskatoties uz to, produkta izplatīšana jau notiek 11 pasaules valstīs.

Dizaina produkta virzīšanu tirgū nodrošina produkta attīstītājs, nevis ražotājs. Produktam ir izveidota laikmetīga, ērta mājas lapa, informācijas kanāli. Produkta attīstītāji apzinās dizaina pienesumu produkta unikalitātē, dizaina pienesumu biznesa attīstībā un konkurētspējas nodrošināšanā, kā arī nišu ekskluzīvu produktu tirgū.

Amatnieciskā galdniecības uzņēmuma galvenā problēma profesionālu darbinieku trūkums, darbinieku vēlēšanās un motivācija strādāt. Tas ir ierobežojošs faktors arī dizaina produkta ražošanas apjomu kāpināšanā. Uzņēmuma vadība saredz problēmu profesionālu amatnieku, galdnieku apmācībā, jo ne dizaina, ne masu ražošanā esošu produktu nevar uztaisīt bez kvalitatīvām amata prasmēm.

Amatnieciskais galdniecības uzņēmums ikdienā veic augstvērtīgus koka izstrādājumu darbus individuāliem projektiem, kā arī veic koka mēbeļu un detaļu restaurāciju, spēj piedāvāt kokgrebumus. Uzņēmējs labprāt vēlētos specializēties produktu ražošanā, taču nelielā Latvijas tirgus pieprasījuma dēļ nav iespējams. Līdz ar to mazam uzņēmuma jāspēj gan kvalitatīvi un augstvērtīgi, gan savlaicīgi veikt dažādus pasūtījumus.

### **2.1.3 KOPSAVILKUMS**

Apkopojot pētījumā iegūto informāciju var iezīmēt kopējus izaicinājumus un iespējas produkta pievienotās vērtības celšanai abiem analizētajiem biznesa modeļiem :

- *Business to business* (B2B),
- *Business to customer* (B2B).

Galvenais izaicinājums visiem ir darbinieku profesionālā veiktspēja, jo pievienotās vērtības paaugstināšanā ir būtiska gan izstrādājumu estētiskā, gan tehniskā kvalitāte. Tādēļ strādājot pie attīstāmās sadarbības modeļiem vienmēr jāparedz sadarbība zināšanu un prasmju pārnēsē. šāda sadarbība ietver ne tikai ražošanas speciālistu, bet arī intelektuālā un radošā darba sadarbību starp uzņēmumu īpašniekiem, dizaineriem, inženieriem un tehnologiem.

Otra nozīmīga atziņa ir tas, izņemot iespēju, mazajiem B2C modelī strādājošiem nišas produktu ražotājiem, diversificēt ražošanu, sniedzot kādu pakalpojumu B2B modelī strādājošam

uzņēmumam, ir vienīgais kopējais. B2C strādājošie ir ieinteresēti, lai uzņēmumu vai konkrētos produktus/pakalpojumus atpazīst pēc iespējas plašāks potenciālo klientu (pircēju) loks. Šo klientu uzrunāšanai nepieciešama izmantot ļoti plašu komunikācijas instrumentu arsenālu Dažādas komunikācijas aktivitātes parasti ir labi pamanāmas publiskajā telpā, un par tām visbiežāk gandrīz vai katram ir viedoklis, kas balstās personiskajā "*patīk/nepatīk*" konceptā. Savukārt B2B ir pilnīgi cita situācija. Uzņēmumiem, kas strādā šajā segmentā nav svarīga plaša atpazīstamība. Svarīga ir atpazīstamība un uzņēmuma tēls ļoti noteiktās cilvēku (atbilstoši piedāvātajam produktam/pakalpojumam) grupās. Ja B2C vēl ir iespējams nošķirt pārdošanu no visas pārējās komunikācijas, tostarp tēla un reputācijas veidošanas, tad B2B modelī tās abas saaug tik ļoti, ka nošķirt dabiskā veidā ir grūti.

B2C produktu un pakalpojumu piedāvājumā ir būtiska dizaina komponente gan kā produktu, gan pakalpojumu dizains. B2C modelī daudz izšķirošāks ir dizainera darbs, turpretī B2B dizaina komponente ir vien aktuāla kā pakalpojumu dizains.

To jāņem vērā ģeogrāfiski vienotā reģionā (VPR) plānojot sadarbības aktivitātes. Ir ļoti būtiski iesaistīt tajās pēc iespējas vairāk reģiona uzņēmumu. Tas iezīmējās arī pētījuma laikā veiktajās diskusijās, kur viena uzņēmuma pozitīvā pieredze ir absolūti nepieņemama citā darbības modelī. Tas bija dizaina mēbeļu ražotāja piekoptais veiksmīgais marketings, izvietojot savā mājas lapā kopā ar saviem produktiem arī citu valstu dizaineru izstrādājumus. Tādu pieeju izmanto arī vairāki citi dizaina mēbeļu ražotāji, tas ir kā konsultatīvā pārdošana, kas parāda - pārdevējs ir konkrētā biznesa lauka eksperts, kurš pircēju/potenciālo klientu spēj iepazīstināt ar daudziem risinājumiem, palīdzot klientam no plašā piedāvājumu klāsta izvēlēties tieši viņam piemērotāko. Bet aktuālāks ir jautājums par uzņēmuma organizēto komunikāciju, kas šajā gadījumā orientēta ne tikai uz tiešu pārdošanu, bet arī uzņēmuma atpazīstamības, tēla, reputācijas un citu svarīgu korporatīvo aspektu veidošanu, kas klientam ļautu notice, ka pārdevējs tiešām ir nozares eksperts. Tāpēc izvēloties šādu komunikāciju, tiešām jābūt savas jomas ekspertam. Savukārt B2B tas absolūti nav pieņemams, jo B2B modelī ir būtiska konkrētā uzņēmuma atpazīstamība un uzņēmuma tēls.

## 2.2 INOVĀCIJAS UN DIZAINA NĀKOTNES ATTĪSTĪBAS TENDENCES UN POPULARIZĒŠANA

**Koksnes pārstrādes nozares nākotnes attīstības tendenču izpēte Vidzemes plānošanas un Voru reģionos inovācijas un dizaina popularizēšana un pielietošana koksnes produktu izstrādes procesā.**

Koksnes pārstrādes nozares uzņēmumu darbību ilgtermiņā ietekmēs ne tikai pieejamie resursi nozarei raksturīgo produktu ražošanā. Vieni no galvenajiem mēbeļu ražošanas un dzīves telpas lietošanas ietekmes faktoriem būs sociālie un tehnoloģiskie attīstības priekšnosacījumi.

Vizuālam materiālam turpmāk ir informatīvs raksturs.

*Sociālie faktori:* saskaņā ar «Eurostat» prognozēm Latvijas iedzīvotāju skaits turpinās samazināties un 2020.gadā sasniegs 1,88 miljonus, bet 2030.gadā - 1,635 miljonus cilvēku, tajā pašā laikā pasaules iedzīvotāju skaits pieaugs un līdz 2050.gadam no 7,1 miljarda sasniegs 9,7 miljardus. Tiek prognozēts, ka bērnu īpatsvars attiecībā pret iedzīvotāju kopskaitu nokritīsies līdz 14,2%

## Kokapstrādes un mēbeļu industrijas produktu inovācijas un eksporta spēju paaugstināšana Veru apgabalā un Vidzemes plānošanas reģionā

2030.gadā. Proporcioniāli strauji pieaugs veco ļaužu īpatsvars, 2020.gadā sasniedzot 20,5%, bet 2030.gadā - 25,3%. Tas nozīmē, ka ne tikai ¼ daļai Latvijas, bet arī pasaules iedzīvotājiem, būs nepieciešamas pielāgojamas, funkcionāli un ergonomiski ērtas mēbeles un dzīves telpa.

Ieskats demogrāfiskos datos norāda pirkspējas un mērķa tirgus potenciālos lietotājus. Turpmākajos gados būs jāņem vērā pieaugošā mēbeļu lietotāju segmentācija, piemēram, senioriem ir citāda ķermeņa funkcionalitāte, lai apsēstos un pieceltos no sēdvirsmas, gultas vietas. Mēbelēm jābūt viegli notīrāmām. Senioru vecumposmā labāk izvēlēties mēbeles ar noapaļotiem stūriem. Lietu uzglabāšanas vietnēm jābūt ērti sasniedzamām, ņemot vērā, ka seniori nevar pacelt roku tik augstu un aizstiepties tālu. Plauktiem būtu jābūt piestiprinātiem pie sienas.



### 1.att. Dizaina tendence mēbelēs (mērķauditorija – seniori)<sup>1</sup>

Otra tendence no sociālo faktoru analīzes norāda, ka mēbelēm nākotnē būs jābūt ērti un viegli modificējamām, pielāgojamai. Šāda mēbeļu tendence aktuāla būs gan privātā patēriņā, gan publisko mēbeļu segmentā. Šādu tendenci iezīmē ne tikai sabiedrības novecošanās tendence, bet arī pārapdzīvotība, migrācija. Pieaugošais pieprasījums pēc maza jeb mikro izmēra dzīves telpas noteiks to, ka mēbelēm jābūt ne tikai modificējamām, pielāgojamām, bet pat moduļu veida un multifunkcionālām.



### 2.att. Dizaina tendence mēbelēs (modificēto mēbeļu nozīme)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://lanzavecchia-wai.com/salone-2012-no-country-for-old-men/>  
<https://www.architonic.com/en/products/elderly-care-furniture/0/3220801/1>

<sup>2</sup> <https://www.woodenstreet.com/reid-coffee-table-honey-finish>  
<http://www.architectureartdesigns.com/15-exceptional-modular-furniture-designs-which-are-worth-having/>





**3.att.** Dizaina tendence mēbelēs (modificēto mēbeļu nozīme)<sup>3</sup>

Multifunkcionālas mēbeles būs aktuālas ne tikai viena-divu personu dzīvojamā telpā, bet arī tajās, ko apdzīvos ģimenes.



**4.att.** Dizaina tendence mēbelēs (modificēto mēbeļu nozīme)<sup>4</sup>

<sup>3</sup> <https://www.dezeen.com/2017/10/08/a-room-for-studio-ben-allen-london-barbican-estate-flat/>

<sup>4</sup> <http://www.architectureartdesigns.com/15-exceptional-modular-furniture-designs-which-are-worth-having/>



Trešā tendence – darba vietu un publisko telpu lietojamība pēc iekļaujošas sabiedrības principiem. Ja privātajās dzīvojamās telpās mēbeļu un telpu lietošanu katrs indivīds iekārto pēc savām vajadzībām, tad darba devējiem un publisko telpu iekārtotājiem arvien vairāk būs jārēķinās ar sabiedrības funkcionālām vajadzībām. Droša un pieejama darba vide, sabiedriskās telpas būs prasība, ne tikai, lai iekļautu cilvēkus ar dažādu invaliditāti, bet arī seniorus. Tas nozīmē, ka ne tikai darba virsma, darbavietas sēdvietas, bet arī papildus mēbeles, piemēram, biroja plaukti, instrumentu un atpūtas telpām, būs jābūt atbilstošām cilvēka ergonomikai un funkcionalitātei.



#### 5.att. Dizaina tendence mēbelēs (darba vietu un publisko telpu lietojamība)<sup>5</sup>

*Tehnoloģiskie faktori:* mainīgā un progresējošā tehnoloģiskā vide ir priekšnosacījums tam, ka mēbeļu un dzīvojamo telpu tehnoloģiskiem risinājumiem būs jābūt ērti nomaināmiem un pielāgojamiem. Gan mēbelēs, gan dzīvojamās telpās ērtu tehnoloģisko risinājumu iestrādi un nomainīgu noteiks gan lietotāju vajadzības un paradumi, tehnoloģiju lietojuma iespējas, gan arī nepieciešamība pēc funkcionālās, ērtas vides. Jāņem vērā, ka daļu cilvēkam nepieciešamo darbību, nākotnē aizvieto tehnoloģijas. Tehnoloģiju iekļaušana mēbelēs noteiks lietotāju paradumu un darbavietas iekārtošanas pārmaiņas. Lielas izmaiņas mēbeļu pieprasījumā veiks papildinātās jeb paplašinātās realitātes (augmented reality) attīstība un ienākšanā gan darba, gan privātajā telpā.



<sup>5</sup> <https://ltw1.com/round-standing-height-adjustable-meeting-tables/>  
[http://www.weberknapp.com/?page\\_id=620](http://www.weberknapp.com/?page_id=620)

**6.att.** Dizaina tendence mēbelēs (mainīgā un progresējošā tehnoloģiskā vide)<sup>6</sup>

Būtisks priekšnosacījums uzņēmumu darbībā un produkcijas ražošanā būs *ekoloģiskie un vides izaicinājumi* ilgstošu un kvalitatīvu mēbeļu un dzīvojamās telpas risinājumiem. Šis faktors ir saistīts gan ar veselības problēmu minimizēšanu cilvēka ikdienā, kur priekšrocības ir dabīgam koka izejmateriālam. Tāpat arī atjaunojamu, taču nebeidzamu resursu mēbeļu un dzīvojamās telpas ražošanai. Nākotnes niša tieši mēbeļu ražošanā būs atgūto koka resursu izmantošana. Tā būs nišas iespēja ne tikai resursu saprātīgas izmantošanas, bet arī mēbeļu lietotāju un ražotāju pieaugošas sociālās atbildības prasību un vajadzību dēļ. Būtiska būs ekoloģisko un vides izaicinājumu integrēšana ražošanas procesu efektīvizācijā.



**7.att.** Dizaina tendence mēbelēs (ekoloģiskie un vides izaicinājumi)<sup>7</sup>

Lai uzņēmumi spētu konkurēt, nozīmīgs nākotnes faktors būs sadarbība – kooperēšanās – kooperēšanās gan produktu izstrādē, gan ražošanā, gan arī pārdošanā.

**Dizaina tendences mērktirgos - Vācija, Norvēģija un Kanāda**

Apskatot gan koka ēku, gan mēbeļu un interjera aksesuāru dizaina tendences, jāsecina, ka globālais tirgus stilistikās iezīmēs produktu izstrādē ievieš vienveidību. Lai arī pašlaik un turpmākos trīs gadus stilistiski aktuāli būs 60' gadu dizaina ietekmes iezīmes, nākamajā desmitgadē stilistikai vairs nebūs tik liela nozīme kā funkcionalitātei, ergonomikai un ilgstošai lietojamībai.

<sup>6</sup> <http://www.embedded-computing.com/embedded-computing-design/the-coolest-in-high-tech-furniture>  
<http://maqueta.info/technology-furniture/with/>

<sup>7</sup> <https://www.dezeen.com/2017/04/04/benedetta-tagliabue-encases-pillars-15th-century-auditorium-wooden-furniture-milan/>

Tālāk iespējams vērot esošās dizaina tendences visās trijās valstīs, kas liek secināt, ka arī tie, kas sekos, nevis radīs jaunumus, iekļausies vispārējā plūsmā.

Dizaina tendences un ietekmes iespējams iegūt tādos dizaina portālos kā:

- [www.dezeen.com](http://www.dezeen.com)
- <https://www.trendhunter.com/>
- <https://inhabitat.com/>
- <https://design-milk.com/>
- <https://www.designweek.co.uk/>
- <https://www.creativereview.co.uk/category/cr-blog/>

### ***Koka māju dizaina tendences.***

Koka māju tirgū nav viennozīmīgas dizaina tendences, kuras ražotājiem būtu jāņem vērā. Dizaina tendences vairāk saistāmas ar ēku ergonomikas un lietojamības plānojumu, kas risināms sadarbībā ar arhitektu.

Koka ēku stilistiskā daudzveidība saistāma ar pasūtītāja individualizēto izvēli, pieejamiem finanšu resursiem un izpratni par ēkas vizuālo un estētisko tēlu, kas saistāmi ar katra reģiona arhētispisko pieredzi un domāšanu. Taču pasaulē ne tikai arhitekti, bet arī lietotāji – pasūtītāji iespaidojas viens no otra un, kā var redzēt pēc 8. 9. un 10.attēla, liela atšķirība starp dažādu valstu laikmetīgas koka ēku būvniecības, konkrēti Kanāda, Vācija, Norvēģija, neeksistē. Tāpat jāmin, ka individualizēti kokā ēku projekti ir dārgi, tāpēc masveidā jeb rūpnieciski ražoti un standartizēti - tipveida ēku projekti ir būs aktuāli ne tikai izvēlētajos mērķtirgos. Šādu projektu nepieciešamību un piedāvājumu pieprasa ne tikai sociāli – ekonomiskā, bet arī politiskā situācija.



**8.att.** Koka māju dizaina tendences<sup>8</sup>

<sup>8</sup> <https://www.dezeen.com/2017/11/17/maurice-martel-architecte-lareau-offices-contemporary-barn-napierville-canada/>





9.att. Koka māju dizaina tendences<sup>9</sup>



10.att. Koka māju dizaina tendences<sup>10</sup>

Kā būtiska dizaina tendence koka ēku tirgū jāmin ēku energoefektivitāte un izmantojamie materiāli, plānojums, kura izstrādē būs jāņem vērā universālā dizaina principi. Tas nozīmē, ka, būvējot ēku, savlaicīgi jādomā par pieejamību un lietotāja funkcionālām vajadzībām nākotnē.

#### **Mēbeļu un interjera priekšmetu dizaina tendences:**

Stilistiskās un estētiskās dizaina tendences mēbeļu un interjera priekšmetos izvēlētajos mērķa tirgos – Vācija, Norvēģija un Kanāda seko vispārējām globālām vizuālām tendencēm un koka tehnoloģiju pielietojumam. Jāsecina, ka gan globāli, gan konkrēti mēbeļu un interjera priekšmetu

<sup>9</sup> <https://www.dezeen.com/2015/04/20/timber-house-rural-bavaria-germany-slatted-wooden-facade-copper-fittings-kuhnlein-architektur/>

<sup>10</sup> <https://www.dezeen.com/2017/03/01/hytte-ustaoset-pine-cabin-jon-danielsen-aarhus-norway-pine/>

**Kokapstrādes un mēbeļu industrijas produktu inovācijas un eksporta spēju paaugstināšana Veru apgabalā un Vidzemes plānošanas reģionā**

tirgū ir vienveidība, stilistiska vienkāršība un kultūru, tradīciju un saplūšana. Iekļaujoties kopīgajā tendenču plūsmā, uzņēmumi neizceļas un neriskē, ražo vienveidīgu produkciju. Radot jauninājumus, jaunas izpausmes, modelējot jaunus lietotāju paradumus, jaunus mēbeļu un interjera priekšmetu virzienus, risks palielinās, bet palielinās arī iespēja ar nišveidīgu, citādu produkciju izcelties pārprodukcijas tirgū.

### **Norvēģija**



**11.att.** Mēbeļu un interjera priekšmetu dizaina tendences: Norvēģija<sup>11</sup>  
Kanāda

<sup>11</sup> <https://www.dezeen.com/2016/10/21/homes-scandinavian-interior-design-dezeen-pinterest-board-10-of-the-best/>



12.att. Mēbeļu un interjera priekšmetu dizaina tendences: Kanāda<sup>12</sup>  
Vācija



13.att. Mēbeļu un interjera priekšmetu dizaina tendences: Vācija<sup>13</sup>

<sup>12</sup> <https://www.dezeen.com/2016/02/07/thom-fougere-furniture-collection-canada-stockholm-2016/>

<sup>13</sup> <https://www.trendir.com/designer-furniture-from-condeh/>



## 2.3 KOKRŪPNIECĪBAS IZSTRĀDĀJUMU EKSPORTA UN PRODUKTU PIEVIENOTĀS VĒRTĪBAS PAAUGSTINĀŠANA

Vidzemes Plānošanas un Veru reģionos mērķa grupas uzņēmumiem vietējais tirgus ir par mazu, lai būtiski attīstītos. Izņemot B2B ar lielajiem eksportētājiem, kuru veiksmē eksportā ir saistīta ar būvniecības tirgus attīstību un strauji augošo koksnes izmantošanu būvniecībā mērķa tirgus valstīs. Sākotnēji tā ir pasīva eksportēšana, kur mēbeles vai dizaina produkts ārzemju tirgus vajadzībām tiek ražots pēc koka ēku eksportētāja pasūtījuma un tirgū nonāk zem šī uzņēmuma zīmola. Veiksmīgi attīstot sadarbību eksporta tirgū var ieiet arī ar savu zīmolu. Īpaši labvēlīgs šādai B2B sadarbības uzsākšanai ir koka ēku eksportētā iezīmējošās tendence, ēku ražotājiem sākt darboties kā īpašumu attīstītājiem mērķa tirgus valstīs. Tas ir pārdot jau uzbūvētus un labiekārtotus īpašumus. Te paveras sadarbības iespējas arī dārza dizaina produktu ražotājiem.

Attīstot savu produktu pārdošanu ārvalstu tirgos, uzņēmumiem jāpieņem vairāki lēmumi. Pirmkārt, vai tos piedāvāt ar savu zīmolu, vai arī veidot jaunus, mērķa tirgum saprotamus zīmolus, kas vietējo patērētāju uzrunās labāk. Arī lieli uzņēmumi izmanto līdzīgu taktiku, lielajiem viens no iespējamajiem risinājumiem ir eksporta valstī jau zināma zīmola nopirkšana, kas atvieglo sākotnējo ieešanu tirgū. Piemēram, somu uzņēmums Fazer bakeries ienākot Latvijā iegādājās uzņēmumu Druva, ar kura zīmolu vēl vairākus gadus ražoja maizi, pirms Latvijā iepazīstināja Fazer zīmola maizi. Atpazīstamība ir ļoti būtisks faktors eksportā, tādēļ eksporta tirgus īpatnību un paražu izpratne ir viens no veiksmes priekšnoteikumiem. Mērķa tirgū koksnes izmantošana mēbeļu un dizaina priekšmetu izgatavošanai jau ir būtiska priekšrocība, jo tas ir gan videi draudzīgs izejmateriāls, gan šo valstu iedzīvotājiem tradicionāli tuvs materiāls. Atliek tikai jāseko līdzi dizaina tendencēm. Iemesli, kāpēc darbība eksporta tirgos var izgāzties ir tirgus izpētes neveikšana un konkurentu spēka nenovērtēšana. Kā arī neveiksmīga vietējo sadarbības partneru izvēle un nespēja piegādāt produktu nepieciešamā apjomā, laikā un kvalitātē.

Tāpat jāpieņem lēmums par mārketinga un reklāmas kampaņu apjomu mērķa tirgos. Starptautiskā mārketinga kampaņu plānošanā jāizlemj, vai kampaņas saukļi un reklāmas materiālus radīt centralizēti un tad bez izmaiņām izmantot visos eksporta tirgos, vai radīt katram tirgus reģionam un valstij unikālus materiālus, kas precīzāk uzrunās šo tirgu.

Mazie un arī vidējie uzņēmēji nevar atļauties lielu mārketinga komandu, bet ir maldīgi uzskatīt, ka tāpēc nevar pilnvērtīgi sacensties lielajā tirgū. Šobrīd interneta vidē ir pietiekami daudz instrumentu, kurus uzņēmēji var efektīvi izmantot savā labā. Mazie uzņēmumi, mājražotāji vai individuālie komersanti ir galvenais mērķa tirgus dažādu aplikāciju un tiešsaistes rīku izstrādātājiem. Pateicoties tiem, var izveidot vienkāršu mājas lapu, izpētīt tirgu, pat izveidot infografiku vai vienkāršu reklāmas maketu sociālajiem tīkliem.

Interneta vidē var veikt arī tirgus izpēti, piemēram Google piedāvāto Google Trends, kura potenciāls bieži netiek novērtēts. Tas ne tikai ļauj uzzināt par noteikta temata popularitāti, bet arī salīdzināt pieprasījumu pēc noteiktām produktu kategorijām vai "iztaustīt" patērētāju attieksmi dažādos tirgos. Vēl viens izcils Google rīks ir Consumer Barometer, kurā var atrast datus par elektronisko ierīču lietošanu dažādās valstīs. Var izpētīt, piemēram, kā internetu izmanto mērķa

auditorija. Savukārt Global Market Finder sniedzpriekšstatu par produkta potenciālu starptautiskajos tirgos.

Konkurentu un to klientu izpētei var ieskatīties SimilarWeb. Tā bezmaksas versijā pieejamas vien dažas funkcijas, tomēr tas ir pietiekami, lai uzzinātu konkurenta mājas lapas vai mobilās aplikācijas aptuveno apmeklētāju skaitu un viņu uzvedību. Te var uzzināt arī, kādas reklāmas platformas klientu piesaistei izmanto līdzīgi.

Arvien būtiskāks marketinga rīks kļūst komunikācijas platformas. Mazajiem uzņēmējiem sociālo mediju profili ir must-have\* pat lielākā mērā, nekā uzņēmuma mājas lapa. Gan Facebook, gan Instagram rada arvien jaunus rīkus satura publicēšanai un auditorijas sasniegšanai, un padara savas platformas biznesam draudzīgākas. Piemēram, Instagram jaunākā funkcija ļauj veidot galerijas un pievienot tiešo saziņas iespēju – rakstīt īsziņu vai e-pastu. Arī sociālajā tīklā Facebook ir virkne rīku, piemēram, Facebook veikals, kas var palīdzēt veidot plūsmu uz interneta vietni vai internetveikalu un atspoguļot produktus.

Uzņēmuma mājas lapu, viegli un bez maksas to var veidot Blogger vai Wordpress platformās. Mazie un individuālie ražotāji, kas vēlas sasniegt starptautiskos tirgus, noteikti var izmēģināt Etsy profila izveidi. Latvijā tapušais Infogr.am palīdz izveidot infografiskus vizuāļus, kas ir izcils materiāls sociālo tīklu saturam. Vienkāršu maketu radīšanā lielisks palīgs ir canva.com – platforma, kas piedāvā simtiem dizaina rāmju, burtu stilu un foto izvietojumu. Nedaudz piepūloties, tajā var izveidot reklāmas plakātu vai maketu, kas veiksmīgi dažādos sociālo tīklu saturu. Līdzīgu funkcionalitāti sniedz arī Pablo.

Lai sasniegtu klientus ārpus sociālajiem tīkliem, ērts palīgs ir Mailchimp – online rīks dažādu klientu avīžu un citu ziņojumu veidošanai un izsūtīšanai savām datu bāzēm. Tas palīdz ģenerēt vieglus un mūsdienīgus dizaina risinājumus un ērti izsūtīt tos mērķauditorijai. Izcila platforma sociālo tīklu aktivitāšu efektivitātes mērījumiem un analītikai ir Sproutsocial, kuru var izmantot arī satura plānošanai un auditorijas iesaistes veicināšanai.

Mājas lapas apmeklējuma un citu rādītāju izpētei noder jau zināmais Google Analytics, kas sniedz daudz vērtīgu ieskatu tajā, kā mērķauditorija lieto jūsu lapu, cik ilgi uzturas sadaļās un no kuriem kanāliem tiek ģenerēts lielākais apmeklējums.

### ***Rekomendācijas kokrūpniecības nozares pārstāvēto uzņēmumu, izglītības iestāžu un zinātniski pētniecisko centru sadarbībai***

Veicot kokrūpniecības nozares pārstāvēto uzņēmumu, izglītības iestāžu un zinātniski pētniecisko centru esošās sadarbības analīzi Vidzemes Plānošanas un Veru reģionos, iezīmējas būtiska atšķirība sadarbības mehānismos. Veru reģionā izveidotās sadarbības institūcijas ir Igaunijas Vides ministrijas iniciēto Uzņēmējdarbības attīstības fonda (EAS) projekti. Pie Profesionālās izglītības un apmācības centra (VKHK) ir izveidota struktūrvienība” Kokapstrādes un mēbeļu ražošanas kompetences centrs (PMKK)”, kas šobrīd ir pazīstams kā TSENTER. Tas ir nacionāls projekts, kurš ir realizēts Veru reģionā, tā sadarbības partneri ir visas nozares asociācijas un klasteri, kā arī lielākie nozares uzņēmumi. Igaunijā ir izveidoti vēl četri līdzīgi centri citās tautsaimniecības nozarēs. Otrs Uzņēmējdarbības attīstības fonda (EAS) Veru reģionā realizētais projekts ir reģionālā

kokapstrādes klastera izveide<sup>14</sup>. Kokapstrādes un mēbeļu ražošanas nozarē Igaunijā darbojas vēl trīs klasteri<sup>15</sup>, kas visi ir TSENTER sadarbības partneri.

Vidzemes Plānošanas reģionā šādu nozares līmenī koordinētu sadarbības aktivitāšu praktiski nav. Visas aktivitātes galvenokārt ir īstenotas dažādu projektu veidā. Latvijā 2007.-2013. gada ES fondu plānošanas periodā klasteru programmā atbalsts tika sniegts 11 klasteriem 5,5 miljonu eiro apmērā, bet nosacījums bija, ka katrā nozarē atbalsta tikai vienu klasteri (Igaunijā ir 4!). Perioda sākumā klastera programma sniedza atbalstu Mēbeļu klastera izveidei, bet pēc tam programma atbalstīja Koka būvniecības klastera izveidi, kas darbojas arī pašlaik. Periodā līdz 2020. gadam atbalstīti 14 projekti<sup>16</sup>.

Klasteru programmas kopējais Eiropas Reģionālās attīstības fonda finansējums ir 6,2 miljoni eiro. Vienam projektam maksimāli pieejamā summa ir 415 tūkstoši eiro, un projektu īstenošanas ilgums būs 4 gadi. Tādēļ Vidzemes Plānošanas reģionā projekta mērķa grupas uzņēmumiem vienīgā iespēja izmantot klasteru programmu ir sadarbība ar Koka būvniecības klasteri<sup>17</sup>. Diemžēl tas ir par maz, jo projekta mērķa grupa ir mazie un vidējie kokapstrādes un mēbeļu ražotāji, bet klastera aktivitātes ir vērsties tieši uz tā biedru sadarbības atbalstu.

Tādēļ vislielākās iespējas sadarbības attīstīšanai ir pārrobežu aktivitātes, bet, lai tajās iesaistītos, ieteicams izveidot Vidzemes Plānošanas reģionā kādu institūciju, kas sniegtu līdzīgu atbalstu reģiona mazajiem uzņēmumiem, kā to dara TSENTER. Jo pretējā gadījumā sadarbība apsīks līdz ar projekta beigām.

Tā kā diemžēl tādu projektu un finansiālo iespēju kā bija Igaunijā, Vidzemes plānošanas reģionā nav. Tādēļ ieteicams novērtēt jau dažādos projektos un institūcijās veiktās investīcijas un ar organizatoriskām aktivitātēm iesaistīt tās uzņēmumu sadarbības atbalstīšanai. Vislielākās investīcijas, mazajiem un vidējiem kokapstrādes un mēbeļu ražotājiem noderīgās lietās, Vidzemes plānošanas reģionā ir veiktas profesionālās izglītības institūcijās. Ņemot vērā to, ka, izšķiroties veidot šādu institūciju, ES fondu projektu līdzfinansējums nav identificēts, visreālāk piesaistīt uzņēmēju līdzfinansējumu centra veidošanai būtu Valmieras tehnikuma Rankas teritoriālā struktūrvienībā. Protams, tā veidošanā būtu jāiesaista gan Vidzemes augstskola, gan Cēsu arodskola, gan nozares asociācijas, bet atrašanās vieta Rankā ir perspektīva ar to, ka tuvumā ir liels darba devējs, kas noteikti sniegs atbalstu tehniskās bāzes uzturēšanai. Tā ir tikai viena alternatīva, bet priekšlikums ir veidot šo sadarbības centru, ka struktūrvienību pie profesionālās izglītības institūcijas, jo tajās veiktās investīcijas vēl joprojām nedod plānoto atdevi un šāda uzņēmumu sadarbības aktivitāšu piesaistē noteikti interesētu gan Priekuļu tehnikumam, gan Cēsu arodskolu, gan Vidzemes augstskolu. Galvenais izglītības institūciju ieguvums no šādas sadarbības, būtu mūžizglītības aktivitāšu pieaugums, kas ir viens no izaicinājumiem visā profesionālās izglītības sistēmā. Tādēļ VPR varētu uzņemties sadarbības sākotnējo administratīvo organizējošo funkciju.

<sup>14</sup> <https://puiduklaster.ee/en/>

<sup>15</sup> <http://www.estonianclusters.ee/estonian-clusters-2/>

<sup>16</sup> <http://www.estonianclusters.ee/estonian-clusters-2/>

<sup>17</sup> <http://woodhouses.lv/>

## **3 PĀRROBEŽU SADARBĪBAS IESPĒJAS STARP VPR UN VERU REĢIONU**

### **3.1 VPR UN VERU REĢIONA KOPSAIDARBĪBAS IESPĒJAS KOKRŪPNIECĪBĀ**

Attīstot sadarbību ar Veru reģionu rekomendējams kopā ar TSENER komandu pārrunāt pakalpojumu jomas, ko varētu attīstīt Vidzemes plānošanas reģionā. To, kas ir jau pieejams Veru, nevajadzētu dublēt Vidzemē, tas nenozīmē, ka tehniskais atbalsts mērķa grupas uzņēmumam nevarētu būt līdzīgs. Vienkārši to piedāvājot jāizmanto sadarbības partnera pieredze un iespējams dažreiz arī kapacitāte.

Projekta ietvaros Veru organizētais hakatons ir ieguvis plašu publicitāti un arī dalībnieku atzinību, tādēļ to vajadzētu organizēt regulāri. Vienīgi no dizaina profesionāļu puses ir izskanējusi kritika par darbu atbilstību dizaina statusam. Tādēļ varbūt organizējot nākošos hakatonus vajadzētu kopā ar dizaineriem savādāk formulēt darba uzdevumu. Tā kā notikušais hakatons bija projekta aktivitāte ar projekta finansējumu, būtu nepieciešams novērtēt iespēju organizēt šādu pasākumu bez projektu līdzfinansējuma.

Lai motivētu esošos un jaunus uzņēmējus iesaistīties sadarbības aktivitātēs rekomendējams jau esošajos publiskajos pasākumos piedalīties ar sadarbības aktivitāšu informāciju. Piemēram, Cēsīs notiekošajās Koka dienās un Vidzemes uzņēmēju dienās.

Veru un Vidzemes reģiona sadarbība ar projekta palīdzību ir jau iezīmējusies koksnes produktu dizaina jomā gan hakatons, gan dizaina semināri. Tie ir jau piesaistījuši mērķa grupas interesantus un tādēļ ir radīts pamats sadarbības turpināšanai. Veru to jau koordinē Tsenter, Vidzemē sāknēji organizatora lomu vajadzētu uzņemt VPR. Dizaina semināros varētu diskusijā pārrunāt iespējamās turpmākās sadarbības koordinācijas modeļus.

Savukārt reģionu koka māju ražotāju sadarbību, lieliski var saistīt ar Latvijas un Igaunijas Koka būvniecības klasteriem, jo abās valstīs tie ir saņēmuši atbalstu marketinga un sadarbības veicināšanas aktivitātēm. Un tādēļ nevajadzētu mēģināt organizēt paralēlas aktivitātes, jo gan Vidzemes, gan Veru reģionos ir šo klasteru biedri un ir ļoti reāli, ka daļa klasteru aktivitāšu varētu organizēt Vidzemes un Veru reģionos, piesaistot tur darbojošos koka māju ražotājus.

### **3.2 SADARBĪBAS MODEĻI REĢIONOS UN TO PĀRNESES IESPĒJAS**

Igaunijas un Latvijas ekonomiskās sadarbības saites ir ļoti ciešas, pēc kopējā preču tirdzniecības apgrozījuma 1,94 miljardiem EUR 2016. gadā Igaunija ieņēma 2. vietu Latvijas ārējās tirdzniecības partneru vidū. Tāpat jāatzīmē, ka Igaunija ir otrs lielākais Latvijas preču eksporta tirgus. Abu valstu ciešās ekonomiskās saites apliecina vairāki liela mēroga ekonomiskās sadarbības projekti, no kuriem nesenākais ir Latvijas kokapstrādes koncerna „Latvijas Finieris” Igaunijas meitasuzņēmuma „Kohila Vineer” modernizētās bērza saplākšņa ražotnes atklāšana 2016. gada novembrī.

Sākot ar 2004. gadu, Latvijas tiešā pārrobežu sadarbība ar Igauniju notiek Eiropas Savienības Struktūrfondu programmu ietvaros, kā arī Igaunijas - Latvijas pārrobežu sadarbības veicināšanas darba grupas ietvaros. Ar ES finansiālo atbalstu ir īstenoti dažādi projekti izglītības, kultūras, tūrisma veicināšanas, vides aizsardzības, veselības aprūpes u.c. jomās.

Eiropas Savienības strukturālo un investīciju fondu 2014.-2020. gada plānošanas periodā norisinās sadarbība starp Latvijas un Igaunijas institūcijām INTERREG Igaunijas-Latvijas pārrobežu sadarbības programmā. Programmas ieviešanu vada Igaunijas Finanšu ministrija, kura vienlaikus pilda arī nacionālās atbildīgās iestādes funkcijas. Latvijā nacionālās atbildīgās iestādes funkcijas veic Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrija. Programmu finansē Eiropas Reģionālās attīstības fonds. Informācija par šajā programmā īstenotajiem projektiem ir apkopota interneta vietnē<sup>18</sup>.

Projekta W&F mērķa grupas uzņēmumi gan tiešā, gan netiešā veidā ir mērķa grupa arī vairākiem citiem pārrobežu projektiem. Tādēļ ir ļoti būtiski sekot līdzi visām pārrobežu aktivitātēm, jo tā ir iespējams izvairīties ne tikai no aktivitāšu dublēšanās, bet arī atrast sinerģiju. Aktivitāšu sadrumstalošana, var mazināt mērķa grupas uzņēmēju motivāciju projektu rezultātu izmantošanā. Projekta W&F mērķa grupas uzņēmumiem interesanti noteikti ir ES finansētais ProtoLab tīkls<sup>19</sup>, kas izveidots lai, apvienotu Igaunijas un Latvijas uzņēmējus un jaunizveidotus uzņēmumus, sekmētu zināšanu apmaiņu, uzlabotu mārketingu un rezultātā arī ātrāku produktu laišanu tirgū. ProtoLab tīkla mērķis bija izveidot kompetences centru, kas sniegtu vietējiem uzņēmējiem un jaunizveidotiem uzņēmumiem Igaunijā un Latvijā specializētu atbalstu produktu izstrādē un piekļuvē modernam inženiertehniskajam aprīkojumam. Proti, ar šo projektu tika izveidota pārrobežu platforma sadarbības tīklu veidošanai un zināšanu nodošanai, īpašu uzmanību pievēršot galvenajiem produktu izstrādes un prototipu veidošanas aspektiem, piemēram, koncepciju izstrādei, CAD/CAM projektēšanai, 2D un 3D vizualizācijai un modelēšanai, ātrai prototipu izstrādei, kā arī testēšanai un kvalitātes kontrolei. Neskatoties uz to, ka šis tīkls ir vairāk vērst uz IT un mehatronikas produktu attīstību, šo produktu ieviešana ir viens no attīstības virzieniem arī projekta W&F mērķa grupai. Kopumā šis pārrobežu tīkls apvienoja projekta partneru savstarpēji papildinošās prasmes, lai palīdzētu ātrāk virzīt projektus no ieceres līdz tirgum, kā arī palīdzēja uzlabot uzņēmēju un tehnisko darbinieku vispārējo kompetenci. Kopējais ieguldījumu apjoms projektā "Latvijas un Igaunijas mehatronikas sektora konkurētspējas paaugstināšana, izveidojot integrētu produktu attīstības, apmācības un testēšanas centru tīklu (ProtoLab tīkls)" ir EUR 1 068 100, Eiropas Reģionālās attīstības fondam ieguldot EUR 907 885 darbības programmas "Igaunija-Latvija" 2007.–2013. gada plānošanas periodam ietvaros. Ieguldījumi tika veikti saskaņā ar prioritāti "Lielāka programmas apgabala konkurētspēja".

Projekta W&F mērķa grupas iespējas attīstīt pārrobežu sadarbību ir tas, ka abos reģionos ir spēcīgas akadēmiskās institūcijas ar jau uzkrātu pārrobežu sadarbības pieredzi. Vidzemes Augstskola sadarbojas ar Igauniju studentu un docētāju apmaiņai ar Tartu Universitātes Pērnavas koledžu, Tallinas Universitāti un Tallinas Tehniskās universitātes Kuresāres koledžu. Pētnieciskās

---

<sup>18</sup> <https://estlat.eu/>

<sup>19</sup> <http://www.protolab.io/en/>

un izglītības institūcijas tieši, vai arī to darbinieki, ir iesaistītas praktiski gandrīz visos pārrobežu sadarbības projektos. Tādēļ, lai arī ir dažreiz ir projekti kuru mērķa grupa ir noteikta pēc reģionu robežām, aktivitāšu organizētāji ir no tām pašām organizācijām un būtībā Valmieras un Tartu reģionu augstskolas un pētnieciskie institūti ir kā zināšanu centri lielākajā daļā pārrobežu sadarbības projektos. Līdzīga situācija ir

Protams ir arī sadarbības projekti, ko realizē konkrētas pašvaldības, bet to aktivitātes neizbēgami ir saistītas ar šajos zināšanu centros esošo kompetenci un kapacitāti. Piemēram, Interreg projektā, kura partneri ir Salacgrīvas pašvaldība, ar sadarbības partneriem no Latvijas un Mulgimaa Attīstības centrs no Igaunijas, realizē ļoti līdzīgas aktivitātes - pieredzes apmaiņa starp uzņēmējiem Igaunijā un Latvijā, idejas par kopīgu mārketingu, kopīgu piedalīšanos gadatirgos, mācību braucienos un kontaktu pasākumos. Projekts cenšas veicināt uzņēmējdarbības garu jauniešu vidū, kas dzīvo partnervalstīs, laukos. Iedrošināt jauniešus pašiem sākt uzņēmējdarbību, iepazīstinot ar esošo labo pieredzi reģionā, veicināt Igaunijas un Latvijas jauniešu sadarbību. Paredzēti arī pasākumi skolotājiem un skolēniem<sup>20</sup>.

Līdzīga situācija ir arī ar tirdzniecības un rūpniecības kameru aktivitātēs, piemēram, projektā Delbi 2<sup>21</sup>. Jo arī šī projekta mērķa grupa ir mazie un vidējie kokapstrādes uzņēmumi.

Tādēļ rekomendējams ir censties panākt visu pārrobežu sadarbībā iesaistīto institūciju sinerģiju darbā ar kopīgajām mērķa grupām. Pretējā gadījumā veidojas situācija, kad uzņēmumiem līdzīgas aktivitātes piedāvā dažādi projekti. Paši projektu īstenotāji, protams, ir informēti par visām aktivitātēm, bet jāņem vērā, ka mērķa grupu uzņēmēji un topošie uzņēmēji nav tik informēti un saņemot līdzīgus piedāvājumus no dažādām institūcijām var apjukt un neiesaistīties nevienā.

<sup>20</sup> <https://www.keep.eu/keep/project-ext/43453/Estonian%20and%20Latvian%20entrepreneurs%20cooperation%20platform>

<sup>21</sup> <https://www.koda.ee/en/about-chamber/projects/delbi2>



## 4 SECINĀJUMI UN REKOMENDĀCIJAS

1. Mēbeļu un koksnes produktu ražotāju eksportspējas paaugstināšana Vidzemes Plānošanas reģionā (Latvijā) un Veru apgabalā (Igaunijā) ir viens no aktuālākajiem abu reģionu attīstības izaicinājumiem, tam ir objektīvi priekšnosacījumi un vēl pilnība neizmantošanas iespējas.
2. Abos reģionos viens no aktuālākajiem jautājumiem ir kompetenču nepietiekamība produktu attīstībā un mūsdienīgā marketingā, tas apstiprinājās gan intervijās ar uzņēmumiem, gan projekta ietvaros organizētajās aktivitātēs (fokusa grupu semināri, hakatons).
3. Vidzemes Plānošanas reģionā nav institūcijas, kas sistemātiski darbotos ar reģiona kokapstrādes un mēbeļu, īpaši dizaina mēbeļu ražošanas uzņēmumiem. Veru apgabalā, kaut arī tas ir daudz mazāks kā VPR, ir divas šādas institūcijas Tsenter un mazo uzņēmumu klasteris.
4. Vidzemes Plānošanas reģions var uzņemties tikai koordinējošo lomu pētījumā identificēto izaicinājumu risināšanai, tādēļ, lai šajā jomā attīstītu pārrobežu sadarbību, ir noteikti jāiesaista nacionālā līmeņa kokapstrādes un mēbeļu nozarēs darbojošās asociācijas.
5. Abos reģionos viens no galvenajiem augstas pievienotās vērtības veidošanas virzītājspēkiem ir kompetences produktu dizainā, tādēļ šajā projektā īstenotās aktivitātes ir jāturpina un to organizēšanā jāiesaista abu reģionu labākie eksperti.
6. Projekta laikā lielāka uzmanība tika vērsta pievienotās vērtības radīšanas izaicinājumu izpētei, bet ļoti būtiska ir arī šo vērtību pārdošana. Tādēļ ieteikums nākošajās pārrobežu sadarbības aktivitātēs vairāk pastiprināt digitālā marketingu nozīmi produktu atpazīstamības veicināšanā.
7. Pētījuma laikā skaidri iezīmējās, ka nepārtraukti mainās koksnes produktu dizainā un ražošanā nepieciešamās kompetences, tādēļ arī Latvijā būtu jāinicē līdzīga nepieciešamo kompetenču analīze, kāda ir veikta Igaunijā<sup>22</sup>.
8. Projekta rezultātu publicitātes pasākumu plānā, VPR sadarbībā ar Tsenter, varētu iekļaut Igaunijā veiktā nepieciešamo kompetenču izpētes pētījuma (OSKA) un tā rezultātu ieviešanas gaitas prezentāciju. Tas noteikti sekmētu nozares institūciju motivāciju aktīvāk iesaistīties VPR un Veru apgabala centienos veicināt koka izstrādājumu un mēbeļu inovācijas un to ražotāju eksporta spēju paaugstināšanu.

---

<sup>22</sup> <http://oska.kutsekoda.ee/en/field/forestry-timber-industry/>