

Kaunas University of Technology

School of Economics and Business

Responses of SMEs to Institutional Factors: The Case of Exporting Manufacturing Companies

Master's Final Degree Project

Eglė Mėta Šimkūnienė

Project author

Prof. Dr. Jurgita Sekliuckienė

Supervisor

Kaunas, 2021



Kaunas University of Technology

School of Economics and Business

Responses of SMEs to Institutional Factors: The Case of Exporting Manufacturing Companies

Master's Final Degree Project

International Business (6211LX029)

Eglė Mėta Šimkūnienė

Project author

Prof. Dr. Jurgita Sekliuckienė

Supervisor

Prof. Dr. Mantas Vilkas

Reviewer

Kaunas, 2021



Kaunas University of Technology

School of Economics and Business

Eglė Mėta Šimkūnienė

Responses of SMEs to Institutional Factors: The Case of Exporting Manufacturing Companies

Declaration of Academic Integrity

I confirm the following:

1. I have prepared the final degree project independently and honestly without any violations of the copyrights or other rights of others, following the provisions of the Law on Copyrights and Related Rights of the Republic of Lithuania, the Regulations on the Management and Transfer of Intellectual Property of Kaunas University of Technology (hereinafter – University) and the ethical requirements stipulated by the Code of Academic Ethics of the University;
2. All the data and research results provided in the final degree project are correct and obtained legally; none of the parts of this project are plagiarised from any printed or electronic sources; all the quotations and references provided in the text of the final degree project are indicated in the list of references;
3. I have not paid anyone any monetary funds for the final degree project or the parts thereof unless required by the law;
4. I understand that in the case of any discovery of the fact of dishonesty or violation of any rights of others, the academic penalties will be imposed on me under the procedure applied at the University; I will be expelled from the University and my final degree project can be submitted to the Office of the Ombudsperson for Academic Ethics and Procedures in the examination of a possible violation of academic ethics.

Eglė Mėta Šimkūnienė
Confirmed electronically

Eglė Mėta Šimkūnienė. Responses of SMEs to Institutional Factors: The Case of Exporting Manufacturing Companies. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. Dr. Jurgita Sekliuckienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business, Business and Public Management.

Keywords: institutional factors, institutional voids, institutional support, SMEs, responses.

Kaunas, 2021. 69 p.

Summary

Understanding institutional factors has grown a major emphasis in the past decades. As an important element in the economy of the country, they must be linked to the small and medium enterprises as they are the propulsion of the economy. The institutional factors, in the form of institutional voids and institutional support, shape the economy of the country as well as frame the activities of exporting manufacturing SMEs, hence their well performance is of crucial importance. However, the SMEs are challenged by the institutional factors imposed on them and thus fail in the long term.

The concept of institutional factors is widely discussed in the literature as a crucial factor in the overall well-being of companies and their results. The outcomes of the previous studies confirm that companies portray a set of responses towards the institutional factors that are being imposed on them, however most of the investigations do examine the responses of small and medium enterprises, especially exporting manufacturing SMEs. Therefore, there is a growing need to analyze the responses to institutional factors of exporting manufacturing SMEs, as these companies in Lithuania are the impetus of the economy.

The aim of the master's final degree project is to analyze the responses of Lithuanian exporting manufacturing SMEs to institutional factors. The objectives to reach the aim were defined as follows:

1. To reveal the importance of institutional factors that affect the exporting manufacturing SMEs on the basis of problem analysis.
2. To reveal the theoretical assumptions of the responses of SMEs to institutional factors.
3. To present the methodology for the empirical research.
4. To perform the empirical research of responses of Lithuanian exporting manufacturing SMEs to institutional factors and provide recommendations for the mentioned SMEs and institutions regarding their actions towards the exporting manufacturing SMEs.

Scientific literature review and comparative analysis were conducted to define the main constructs and explore the relationships between them. A quantitative research strategy was chosen for the purpose of this study and case study method was conducted by performing semi-structured interviews with directors and founders of five Lithuanian exporting manufacturing SMEs. The analysis of the empirical research has been performed by applying qualitative analysis program MAXQDA. The results have revealed that the analyzed exporting manufacturing SMEs tend to show two types of strategies of responses to institutional factors – acquiesce and avoidance. What is more, the research has shown that the number of permanent partners and their reliability is an important factor in the strategies of responses of exporting manufacturing SMEs to institutional factors. Furthermore, the

study has revealed that the experience of the director of the company also expresses the selection of the strategy of response of exporting manufacturing SME towards institutional factors. Moreover, the empirical study has also portrayed that the more ambitious goals of expansion the SME has, the more active their strategy of reaction towards institutional factors. In addition, it was concluded that the more ambitious expansion goals are of the company, the more motivation they pertain to apply for European Union funds for businesses.

Eglė Mėta Šimkūnienė. MVĮ atsakai į institucinius veiksniai: eksportuojančių gamybos įmonių atvejis. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Prof. Dr. Jurgita Sekliuckienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Verslas, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: instituciniai veiksniai, institucinė tuštuma, institucinė parama, MVĮ.

Kaunas, 2021. 69 p.

Santrauka

Institucinių veiksmų supratimas per pastaruosius dešimtmečius įgavo ypatingą svarbą. Jie, kaip svarbus šalies ekonomikos elementas, turi būti susieti su mažosiomis ir vidutinėmis įmonėmis (MVĮ), nes jos yra ekonomikos varomoji jėga. Instituciniai veiksniai, skirstomi į institucinę tuštumą ir institucinę paramą, formuoja šalies ekonomiką, taip pat apibrėžia eksportuojančių gamybos MVĮ veiklą, todėl jų rezultatai yra nepaprastai svarbūs. Tačiau mažoms ir vidutinėms įmonėms dažnai iššūkį meta joms nustatyti instituciniai veiksniai, todėl jos ilgai žlunga.

Institucinių veiksmų samprata literatūroje plačiai aptariama kaip lemiamas veiksnys bendrai įmonių gerovei bei rezultatams. Ankstesnių tyrimų rezultatai patvirtina, kad įmonės perteikia tam tikrus atsakus į joms įvestus institucinius veiksniai, tačiau daugumoje tyrimų nėra nagrinėjami mažų ir vidutinių įmonių, ypač eksportuojančių gamybos MVĮ, atsakai. Todėl vis labiau reikia analizuoti eksportuojančių gamybos MVĮ atsakus į institucinius veiksniai, nes šios įmonės yra Lietuvos ekonomikos pulsas.

Magistro baigiamojo laipsnio projekto tikslas yra išanalizuoti Lietuvos eksportuojančių gamybos MVĮ atsakus į institucinius veiksniai. Uždaviniai, kuriuos reikia pasiekti siekiant šio tikslo, apibrėžti taip:

1. Remiantis problemų analize, atskleisti institucinių veiksmų, darančių įtaką eksportuojančioms gamybos MVĮ, svarbą;
2. Atskleisti MVĮ atsako į institucinius veiksniai teorines prielaidas;
3. Pateikti empirinio tyrimo metodiką;
4. Atlikti empirinį Lietuvos eksportuojančių gamybos MVĮ atsakų į institucinius veiksniai tyrimą ir pateikti rekomendacijas minėtoms MVĮ ir institucijoms dėl jų veiksmų eksportuojančių gamybos MVĮ atžvilgiu.

Mokslinės literatūros apžvalga ir lyginamoji analizė buvo atlikti siekiant apibrėžti pagrindinius konstruktus ir ištirti jų tarpusavio ryšius. Šiam tyrimui buvo pasirinkta kiekybinė tyrimo strategija, o atvejų analizės metodas buvo atliktas pasirinkus pusiau struktūruotus interviu su penkių Lietuvos eksportuojančių gamybos MVĮ direktoriais ir steigėjais. Empirinio tyrimo analizė atlikta taikant kokybinės analizės programą MAXQDA. Rezultatai atskleidė, kad analizuojamos eksportuojančios gamybos mažos ir vidutinės įmonės dažniausiai rodo dviejų tipų atsakus į institucinius veiksniai strategijas - sutikimo ir vengimo strategijas. Be to, tyrimas parodė, kad nuolatinių partnerių skaičius ir jų patikimumas yra svarbus veiksnys eksportuojančių gamybos MVĮ atsakų į institucinius veiksniai

strategijose. Empirinis tyrimas taip pat atskleidė, kad įmonės direktoriaus patirtis taip pat lemia eksportuojančių gamybos MVĮ atsaką į institucinius veiksnius strategijos pasirinkimą. Taip pat empirinis tyrimas parodė, kad kuo ambicingesnius plėtros tikslus turi MVĮ, tuo aktyvesnė jų reakcija į institucinius veiksnius strategija. Be to, padaryta išvada, kad kuo ambicingesni įmonės plėtros tikslai, tuo daugiau motyvacijos jie turi kreiptis dėl Europos Sąjungos paramos lėšų verslui.

Table of contents

List of figures	9
List of tables	10
List of abbreviations and terms	11
Introduction	12
1. Problem analysis	14
1.1. Characteristic features of SMEs and manufacturing sector	14
1.2. Characterising Lithuanian exports.....	18
1.3. The role of institutions.....	20
1.4. Challenges faced by exporting manufacturing SMEs	22
2. Theoretical part	25
2.1. Conceptualizing institutions	25
2.2. Conceptualizing institutional factors	28
2.2.1. Conceptualizing institutional voids	29
2.2.2. Conceptualizing institutional support.....	30
2.3. The link between institutional factors and SMEs.....	31
2.3.1. The influence of institutional factors on SMEs	31
2.3.2. The SMEs response to institutional factors	34
2.4. Conceptual model of the responses of SMEs to institutional factors.....	37
3. Methodology	39
4. Results	44
4.1. Research findings	44
4.2. Results of the empirical research.....	54
4.3. Discussion and recommendations	59
Conclusions	63
List of references	65
List of information sources	69
Appendices	70
Appendix 1. Interview with the director of UAB A	70
Appendix 2. Interview with the director of UAB B	81
Appendix 3. Interview with the director of UAB C	92
Appendix 4. Interview with the director of UAB D	104
Appendix 5. Interview with the director of UAB E	112
Appendix 6. MAXQDA report.....	119

List of figures

Figure 1. <i>Manufacturing sector production volume during the last three months index, 2021</i>	17
Figure 2. <i>Manufacturing sector export volume index, 2021</i>	17
Figure 3. <i>New foreign manufacturing projects per year in Lithuania 2010-2018</i>	18
Figure 4. <i>Types of burdensome non-tariff measures applied by partner countries by sector</i>	24
Figure 5. <i>Concept of Institutions.</i>	28
Figure 6. <i>How institutional factors affect SMEs</i>	33
Figure 7. <i>Theoretical model of responses by firms to institutional factors</i>	38
Figure 8. <i>Summary of the results of the interviews</i>	45

List of tables

Table 1. <i>Quantitative factors categorizing SMEs in the EU</i>	15
Table 2. <i>The structure of enterprises operating in Lithuania, 2020</i>	16
Table 3. <i>Challenges faced by SMEs</i>	23
Table 4. <i>Empirical research interview questions</i>	41
Table 5. <i>Characteristics of the interviewed SMEs</i>	44
Table 6. <i>Summary of empirical results</i>	59

List of abbreviations and terms

Abbreviations:

CSR – corporate social responsibility;

EC – European Commission;

EU – European Union;

OECD – The Organisation for Economic Co-operation and Development;

SME – small and medium enterprise;

WTO – World Trade Organisation.

Introduction

Relevance of the Topic. Understanding institutional factors has grown a major emphasis in the past decades as well as the role of actors in preparing and organizing resources to encourage new institutional settlements (Lawrence, Suddaby & Leca, 2009). The research in this field mainly analysed broader institutional scope dimensions, with a focus on institutional entrepreneurs and new organizational forms creation (Bathelt & Glückler, 2014; Thompson, Herrmann & Hekkert, 2014). For the deeper understanding of institutional factors and their importance for the actors, however, they must be linked to the responses of small and medium enterprises (SMEs) as they are the impetus of the economy. During the recent global events, the manufacturing sector performing exports proved to be one of the most vulnerable and grasping for positive institutional factors.

Hence, the question emerges of what are the factors making an influence on SMEs from the institutional perspective? How institutions and institutional factors can affect exporting manufacturing SMEs? What are the responses of Lithuanian exporting manufacturing SMEs to institutional factors? The institutional factors shape the economy of the country as well as frame the activities of exporting manufacturing SMEs, hence their well performance is of crucial importance. There are various discussions regarding the responses of firms to institutional factors (Oliver, 1991; Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout & Makhija, 2017, Hitt, Sirmon, Li, Ghobadian, Arregle & Xu, 2020), proving the relevance of the the field, however there is still deep lack of knowledge in the role of institutional factors for organizations (Tukiainen & Granqvist, 2016) as well as of responses of specifically exporting manufacturing SMEs to institutional factors.

Thus, the **research question** of the master thesis is: “What are the responses of Lithuanian exporting manufacturing SMEs to institutional factors”?

The **object** of the master thesis is the responses of Lithuanian exporting manufacturing SMEs to institutional factors.

The **aim** of the master thesis is to analyze the responses of Lithuanian exporting manufacturing SMEs to institutional factors.

The **objectives** of the master thesis are as follows:

1. To reveal the importance of institutional factors that affect the exporting manufacturing SMEs on the basis of problem analysis.
2. To reveal the theoretical assumptions of the responses of SMEs to institutional factors.
3. To present the methodology for the empirical research.
4. To perform the empirical research of responses of Lithuanian exporting manufacturing SMEs to institutional factors and provide recommendations for the mentioned SMEs and institutions regarding their actions towards the exporting manufacturing SMEs.

The **novelty** of this master thesis is that there is an absence of studies on such matter as the responses of exporting manufacturing SMEs to institutional factors in the Lithuanian context, which is in major importance in the time of economic distress such as the global situation is nowadays. The data for the research of this master thesis was collected from the highest-level executives, such as directors and founders working in Lithuanian exporting manufacturing SMEs. What is more, the research of this

master thesis provides a more in depth understanding of what institutions and institutional factors are, what are the linkages between institutional factors and exporting SMEs in manufacturing sector and what are the responses of exporting manufacturing SMEs to institutional factors.

The results of this thesis may motivate the exporting manufacturing SMEs of Lithuania to make a stand in initiating positive institutional factors, as well as may encourage the institutions to take into consideration the responses of the exporting manufacturing SMEs and arrange the institutional factors accordingly. Lastly, the study of this master thesis has an intention to fill in the research gap in the existing literature by providing recommendations for institutions regarding the responses of exporting manufacturing SMEs to institutional factors as well as the intention for the institutions to clearly evaluate the scope of the institutional factors that are about to be implemented regarding the exporting manufacturing SMEs.

The **research methods** used in this research are as follows: the data for the purpose of the master thesis was collected from primary as well as secondary sources. The theoretical part is based on the analysis of scientific literature, followed by the comparative analysis in order to summarize the existing data and extract the main construct for the examination of the study. Qualitative research method, namely multi case analysis, was conducted for the empirical study using semi-structured interviews with the directors of exporting manufacturing SMEs in order to examine their responses to institutional factors.

The **structure**. This master thesis consists of four parts. First, it starts with the problem analysis consisting of the disclosure the concept of SMEs, introducing SMEs operating in Lithuania and their importance in the country's economy as well as introducing manufacturing sector, the exports of Lithuania and institutional importance in the field as well as challenges faced by SMEs. Second, theoretical framework reveals the concepts of institutions, institutional factors, the linkage between SMEs and institutional factors in a two-way perspective – influence of institutional factors on SMEs as well as the responses of SMEs to institutional factors, ending with conceptual model of the responses of SMEs to institutional factors. Third, the research design is proposed in order to describe the process of collection of data and its analysis. Lastly, proposition of the findings and the results of the empirical research is pronounced, discussed and the recommendations for exporting manufacturing SMEs as well as institutions are suggested.

The **scope and limitations** of the master thesis. This master thesis is written in order to identify the responses of Lithuanian exporting manufacturing SMEs to institutional factors. The recommendations cannot be applied to the whole set of exporting manufacturing SMEs, but only to the companies involved in the empirical research.

1. Problem analysis

SMEs are considered to be of severe importance in the national economic development all over the world regardless the country. SMEs are crucial phenomena in promotion of more sustainable and inclusive growth, social cohesion improvement as well as increase of economic resilience (OECD, 2020).

Institutions play a vital role as well in maintaining the economic development through SMEs, as they are the trigger of the economy of the country. One of the biggest tasks of the economic politics of the country is the support of SMEs. Even though numerous policies and initiatives are implemented towards the support and sustainability of SMEs, the real situation is that there is a high need of positive institutional factors to be implemented, that may provoke various responses from the side of SMEs.

This chapter introduces the concept of SMEs and describes their main characteristics in the European and Lithuanian context. Moreover, the chapter also analyses the manufacturing sector of the country. It also introduces the export situation in Lithuania reflected in the light of the past global events. What is more, the chapter emphasizes the importance of the institutional factors towards the exporting SMEs. Finally, it describes the challenges faced by SMEs in regards to institutional factors. On the basis of the problem analysis the further theoretical assumptions are drawn followed by the empirical research of the responses by exporting manufacturing SMEs on institutional factors.

1.1. Characteristic features of SMEs and manufacturing sector

In this chapter two main concepts of this mater thesis are characterized to their specificities: SMEs and manufacturing sector.

Characteristic features of SMEs

According to Guatri (1990), enterprise is a dynamic structure of elements, operative to the generation of economic and financial resources in the future. One kind of the mentioned enterprises is SMEs – small and medium-sized enterprises, playing a vital role in the economy of each and every country.

SMEs conclude 99% of all enterprises within OECD member countries and account for 50% - 60% value added. SMEs are stated to be the main driver of the creation of jobs since 2010, exporting and wholesale trade and market services being in front, while in Greece and Ireland the front belongs to food and accommodation services and in Norway and Italy the construction sector takes the driving force. What is more, they produce nearly two-thirds of the jobs in Europe (OECD, 2020).

According to the definition of SMEs proposed by European Union (EU), they are mainly described by their size. An enterprise is considered to be an SME if the following criteria is met:

- Number of employees not exceeding 250;
- Annual turnover not exceeding 50 million Euro; or
- Balance sheet not exceeding 43 million Euro;

According to the mentioned definition of EU, based on the decision making of the enterprise, three different types of them are pronounced:

- Enterprises with a manager who is simultaneously the owner or person of the owner family and makes short and long-term decisions in regards to the enterprise;
- SMEs with a manager making short term decisions and preparing long-term ones, that are evaluated by the board of owners. If private owners represent the board of directors, they usually decide upon maximizing their profit, which, in turn, reflects in maximizing the one of the enterprise;
- Enterprises that belong to the enterprise groups, with strategic decisions being an made in the headquarters in the interest of the group. This may result in maximizing profit elsewhere, but not within the enterprise.

As SMEs are restricted to a particular size, the easiness of managing them and overviewing them is enhanced as well as they are more flexible. It is also stated that owners of SMEs pertain a stronger dimension link to the enterprise than the owners of the big ones.

The description of the enterprises by EU allows as to distinguish the independence criteria of the enterprises, that the SMEs portray (the first and second types). The quantitative factors suggesting the existence of SME, as suggested by Binke & Al-Muhannadi (2020), can be converted into the following table, illustrating the number of employees, annual turnover and total of the balance sheet:

Table 1. *Quantitative factors categorizing SMEs in the EU (Binke & Al-Muhannadi, 2020)*

	Micro-sized SMEs	Small-sized SMEs	Medium-sized SMEs
Number of employees	<10	<50	<250
Annual turnover	=< 2 million EURO	=< 10 million Euro	=< 50 million Euro
Balance sheet total	=< 2 million EURO	=< 10 milion Euro	=<43 million Euro

Palazzi (2012) suggests that SMEs contain an existence of an entrepreneurial character, whose preferences, values, risk aversion as well as loss of control aversion, work experiences, goals and motivation notably affect corporate decisions. Hence, Grandis & Palazzi (2015) suggests that SMEs can be categorized according to the following characteristics:

- Corporate governance and corporate ownership conjunction, the entrepreneur is either the business owner or the manager of that business;
- The personal and corporate capital of the entrepreneur are not separated;
- The whole corporate structure is formed by the entrepreneur;
- They are described by low scale of equity and substantial scale of bank debt;
- Privately hold enterprises, non- or rarely-quoted on financial markets;
- Not subject of adequate planning and control structures;

- Information of accounting tend to not always be of sufficient reliability as it is not public and performed for fiscal duties, not a subject to auditing.

The above-mentioned originalities are considered to be a valuation of SMEs described by both the objective properties of the enterprise as well as the personal variables of the entrepreneur. Therefore, the performance of the SME depends on either contributor (Grandis & Palazzi, 2015).

SMEs in Lithuania account for 99.6% of the whole number of enterprises operating in the country. Enterprises operating in Lithuania can be divided into the following dimensional categories: 81,5 % of micro enterprises, 15,1 % of small enterprises, 2,9 % of medium enterprises and big enterprises constitute 0,5 %. In Lithuania SMEs contribute a lot to added value, they align to the European Union average. In comparison, they produce almost 70% of gross value added while the average of European SMEs is between 50-60% (OECD, 2020).

At the beginning of 2020 there were 87,1 thousand working enterprises in Lithuania (Table 2). Most of them, 82,4%, were small, having up to 9 employees, and 17,1% were medium, having up to 250 employees. This is another illustration that SMEs are crucial for the economy of Lithuania. The number of enterprises operating in Lithuania have rose by 2,7% (or by 2,3 thousand since 2019), that may illustrate possible favorable conditions from institutional perspective, however the influence of pandemics may have lowered the recent numbers. Versli Lietuva (2020) report also highlight that the number of larger enterprises in Lithuania is lowering, hence we can conclude, that this increases the importance of SMEs in Lithuanian economy even more.

Table 2. *The structure of enterprises operating in Lithuania, 2020 (Versli Lietuva, 2020)*

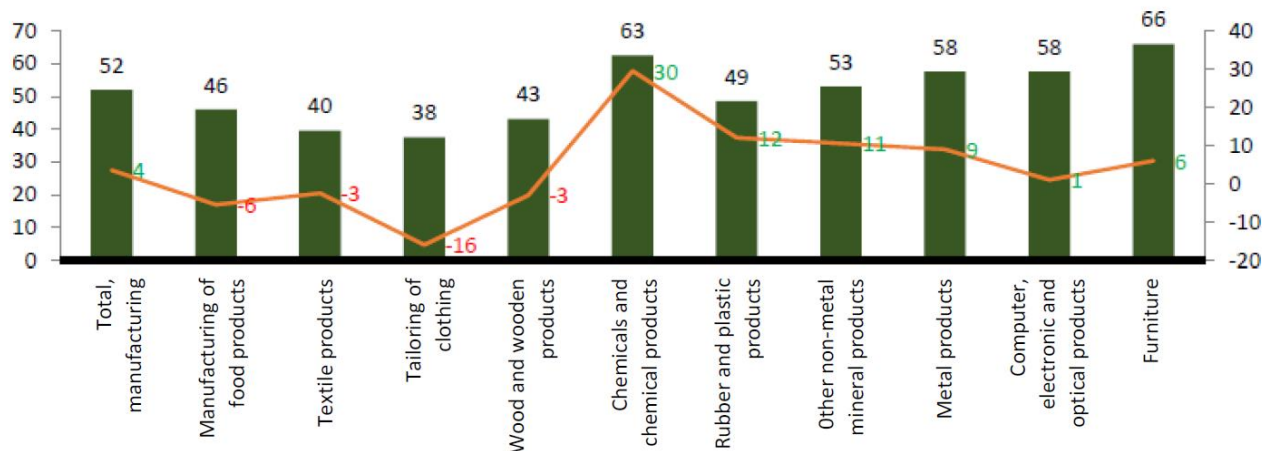
According to the size											
	Total	0-4 employees	5-9 employees	10-19 employees	20-49 employees	50-99 employees	100-149 employees	150-249 employees	250-499 employees	500-999 employees	=>1000 employees
Number, thousands	87,1	56,9	14,9	7,7	4,8	1,6	0,5	0,4	0,2	0,1	0,1
Part (from all economic subjects)		65,3	17,1	8,8	5,5	1,8	0,6	0,4	0,3	0,1	0,1
Yearly change, thousands	2,3	3,7	-1,0	-0,3	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
According to economic sectors											
	Total	Agriculture	Manufacturing	Construction	Retail and wholesail	Professional, scientific, technical activities	Transport and storage	Real estate services	Accommodation and catering	Administration and service	Other services
Number of firms, thousands	87,1	2,3	9,6	9,0	24,7	10,7	8,5	5,4	3,7	3,6	9,6
Part (from all economic subjects)		2,6	11,0	10,3	28,3	12,2	9,8	6,2	4,3	4,1	11,2
Yearly change, thousands	2,3	0,0	0,2	0,6	0,0	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3

The creation of new SMEs and expansion of the existing ones are highly dependent on economic environment, in which they operate. Covid-19, restrictions of the economic activities and high level of uncertainty results in SMEs uncertainty of their future. The mentioned phenomena stagnate the developments of new businesses, postpones the implementation of investment projects and tightens the performance of SMEs. The second wave of Covid-19, the restrictions implemented by the EU countries are expected to have a negative impact on the evolution of Lithuanian economy, states the Versli Lietuva business review 2020.

Characteristic features of manufacturing sector

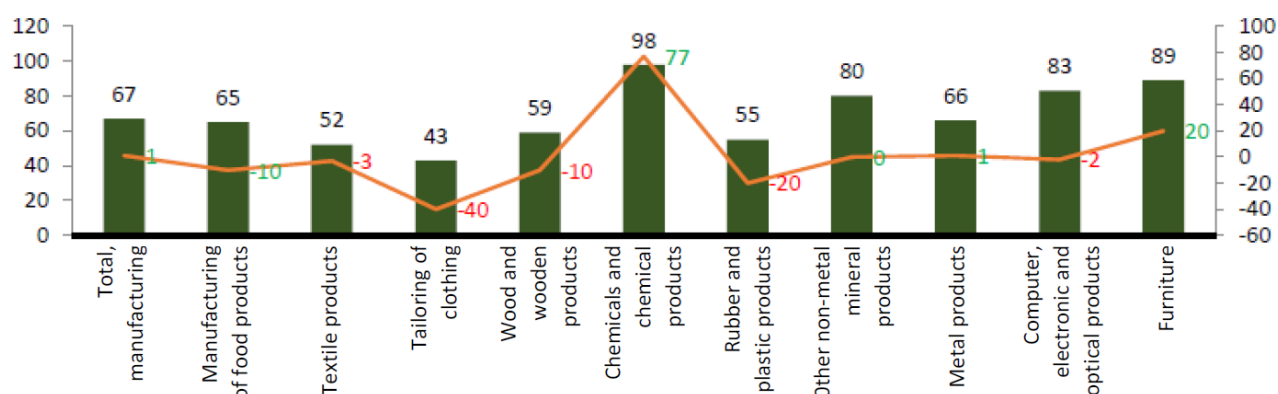
The Figure 1 and the structure of SMEs operating in Lithuania according to economic sectors illustrate, that manufacturing sector is the third largest sector in the country based on the number of the companies operating in this field. Moreover, according to Lietuvos pramonininkų konfederacija (2021), manufacturing sector in Lithuania can be divided into ten main subsectors: manufacturing of food products, textile products, tailoring of clothing, wood and wooden products, chemicals and chemical products, rubber and plastic products, other non-metal mineral products, metal products, computer, electronic and optical products and furniture. The report by mentioned institution illustrates production volume index of the main manufacturing sectors (Figure1).

Figure 1. Manufacturing sector production volume during the last three months index, 2021 (Lietuvos pramonininkų konfederacija, 2021)



The manufacturing sector production volume in the last quarter is portrayed in columns. The curve illustrates the change in comparison with the same time period of the last year. It is evident that in the three months of the first quarter of this year there were several sectors that experienced higher growth than the total of manufacturing: chemicals and chemical products, furniture, metal products, computer, electronic and optical products and other non-metal mineral products manufacturing, which portray a very positive scenario.

Figure 2. Manufacturing sector export volume index, 2021 (Lietuvos pramonininkų konfederacija, 2021)

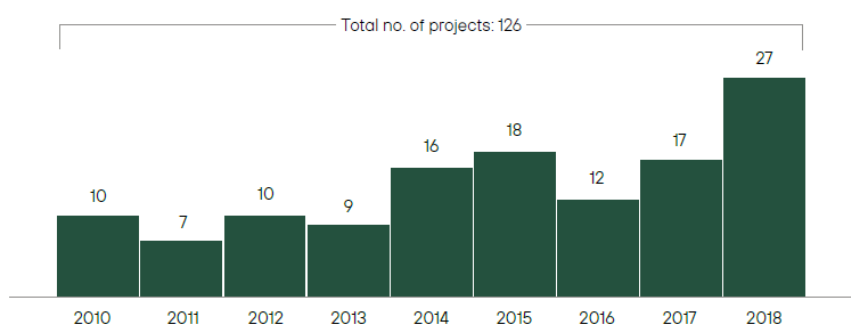


What is more, the report also illustrates the export volume index of the manufacturing sector (Figure 2). The columns explain the current demand level for exports while the curve illustrates the change in comparison with the same time period of the last year. It is evident that nearly all the manufacturing sectors experience a significant growth in exports. The exporters clearly indicate that current level of export volume is sufficient, excluding clothing sector. The sectors experiencing the steepest growth in exports are chemicals and chemical products, furniture, computer, electronic and optical products and metal products manufacturing, with the first four subsectors exports portraying a higher volume than the total of the whole manufacturing sector.

It is important to note, that manufacturing subsector metalworking, which was chosen for the empirical research of this master thesis, experiences one of the best results regarding production volume and export volume in 2021. The subsector ranks third in the production volume boosting higher than the total manufacturing production volume, and ranks fifth in the exports volume, almost as high as the total of manufacturing sector export volume.

To continue, manufacturing risk index of the year 2018 announces Lithuania the second-best location for manufacturers. The index consists of examining various factors, including but not limited to economic and political risk or the costs of labor. From all the European countries Lithuania is the only one from this region in the best five.

Figure 3. *New foreign manufacturing projects per year in Lithuania 2010-2018 (Invest Lithuania, 2019)*



Since the year 2016 the foreign manufacturing sector projects in Lithuania was steadily growing (Figure 3), more than doubling in 2018 in comparison with 2010, states Invest Lithuania (2019). However, according to Versli Lietuva, 2020, the manufacturing sector and services experienced the biggest downturn at the beginning of the year 2020 together with the quarantine period, especially manufacturing sector that suffered from shocks in foreign markets. However, the sector portrayed great results in reviving their exports (Figure 2). Since the sector is experiencing such a growth, government support also becomes of a greater importance.

1.2. Characterising Lithuanian exports

Analyzing total exports, two main components of export flow can be distinguished: domestic value added and foreign value added. The former reflects the resources consumed by the economy in creating export-oriented value added and is therefore sometimes referred to as the real contribution of exports to GDP. The latter defines imported raw materials, intermediate goods and materials used in the export production process of a given country. Export value added generated domestically can

be further subdivided into three additional sub-components: export value added for intermediate consumption and final consumption by households or investment; exported value, which is used in the production of export-oriented goods or services in foreign countries; exportable value added, which is exported in the production process to other countries and returned to the economy in the form of final consumer goods. The first and second depend on the growth of foreign demand, and the third depends more on domestic demand (Pesliakaitė, 2020).

In the context of EU countries, Lithuania exports relatively large share of value added. This tendency is mainly due to the small size of the internal market, which contributes to the need for intensive exports by small economies in order to consolidate sustainable economic growth prospects. It also means the high dependence of small economies on export activities. In the context of the EU-28 countries, Lithuania ranks 4th in terms of the share of exports in terms of value added. Lithuania exports a larger share of its generated value added than the average of EU-28, which is nearly 28% (Pesliakaitė, 2020).

According to Versli Lietuva (2020) report, the overall exports of Lithuania between I and III quarter of 2020, in comparison with the same period of 2019 lowered by 5,9% and reached only up to 20,6 billion EURO. In the same period exports of goods of Lithuanian origin (without energy products) increased by 1,2%. In the first quarter these exports grew by 3,4%, in the second one shrank by almost 10%, however the the third quarter it again performed 10% growth. The most significant downturn was experienced in April (-15%) and May (-18%), while in July the exports grew by 4,6% and kept growing further till in September it reached almost 13% growth. The biggest impact for downturn of exports of the Lithuanian origin goods was made by clothing and textile industries. A less significant part of the loss was due to furniture, wood and engineering industries. At the same time, the export of tobacco, agricultural products and waste (mostly scrap) kept growing and outweighed the shrinkage of other sectors.

The exports of goods of Lithuanian origin to target markets grew by 5.2% in the first three quarters of 2020, while the total of exports of goods of Lithuanian origin increased only by 1,2%. This export showed the biggest growth tendencies toward the markets of the Netherlands, United Kingdom and Sweden. The largest negative impact for the growth of exports to target markets was in vehicle parts, clothing plastics, machinery and mechanical appliances and wood products sectors. The hi-tech exports decreased by 9,1% in the first three quarters of 2020. The main growing markets were USA and Germany, a smaller, but still significant growth of exports was towards China as well (Versli Lietuva, 2020).

Another important aspect of the research is in regards to the recent events of the global pandemics. Each and every firm, including SMEs, are experiencing changes and facing corresponding difficulties. According to the review of business tendencies in 2020 performed by Versli Lietuva (2020), European Commission (EC) prognoses strong and negative Covid-19 impact on the economies of the EU countries, however Lithuania is expected to stay in one of the least affected by it on the overall level. The less the level of economy falls in the export partner countries of Lithuania, the more favorable situation will be for the country. However, the global pandemics results in a high level of uncertainty in Lithuania's perspective.

To continue, the recent events of the global pandemics took a harsh strike on the manufacturing sector in Lithuania, constituting a great part of the overall decrease of the level of the economy of the

country. Versli Lietuva (2020) in their annual publication of economics of Lithuania states that the Lithuanian economy experienced 1,3% downturn in the first three quarters of 2020. The drop of GDP was also triggered by lowered domestic consumption and shrank export levels. According to the economic sectors, there are many economic activities that added up to the downturn of the economy, however the biggest ones are manufacturing sector and services. These two economic sectors are pronounced to have the biggest negative impact by the global pandemics, especially manufacturing sector that suffered from shocks in foreign markets.

Moreover, the global pandemics served as a great deal for the change between the price of production of manufacturers in 2019 and 2020. The prices of all products sold by manufacturers decreased the whole 2020 in comparison with the same period of the previous year 2019. The highest price alteration by manufacturers was experiences in May 2020, when the prices lowered by 16.1% in comparison with the same time of the previous year. The biggest impact for such a change was due to the drop in prices of manufactured goods in non-Lithuanian market, that reached up to 19.6% in comparison with May of 2020. In the following months a smaller negative impact was experienced for this indicator until May 2021 when it peaked.

What is more, industry trust index has experienced a downturn as well. In the period of March – November 2020 it maintained a negative value, reaching over -20% in April, slowly raising towards the few following months and sharply dropping again in November together with the second wave of Covid-19 and the second quarantine (Lietuvos statistikos departamentas, 2020).

A significant decrease in exports, especially in April and May, can be also associated with Covid-19 consequences. The quarantine, imposed by Lithuanian government, global quarantine in multiple countries, self-isolation of countries, major restrictions on operational and movement levels both in Lithuania as well as in foreign countries, disrupted supply chains of raw materials and intermediate goods, have had a negative impact on the exports in Lithuania. We can observe, that after the end of the first quarantine in Lithuania, or, in other words, after the end of the first wave of Covid-19 in the country the exports revived and the exporting levels increased again.

The analyzed specifics of the Lithuanian export tendencies suggest that SMEs, even existing as the greatest importance in the economy of the country, are also dependent from the support from the state. It is especially evident in the situations of economic distress such as the global situation is nowadays. On the basis of this, in the next chapter the role of institutions is analyzed in order to stress the importance of the institutional factors for the exporting SMEs.

1.3. The role of institutions

Institutions contain external factors that influence functioning of the mechanism of the market (Lindsay, Rod, Ashill, 2017). Institutions are described as a frame of restrictions that anticipate a framework for human interaction. They comprise of laws, rules and other formal constraints, pertaining a goal of managing economic and political exchange as well as social constraints. The institutional outlook on the growth of the business highlights the role of institutions in enablement or restriction of the mentioned growth at the same time allowing entrepreneurial motivations. Institutions also have a role of determining entrepreneurial opportunities. They maintain a significant function of entrepreneurial discovery by introducing structure as well as stability (Xheneti & Barlett, 2012).

There are two main directions of regulating the foreign trade: regulatory methods and non-tariff ones. Regulatory methods contain laws and regulations. The non-tariff methods of regulating foreign trade established by EU legislation mainly involve certain additional or specific requirements. For example, the submission of a license or permit, a certificate or a declaration of conformity, the submission of evidence of compliance with certain conditions and more (Lietuvos Respublikos muitinė, 2020).

According to the study performed by Ministry of the economy and innovation in 2017 regarding evaluation of the activities of institutions performing supervision of businesses, a large number of companies in Lithuania are experiencing institutional voids. The study performed consisted of 1002 Lithuanian companies, 14% of them operating in manufacturing sector, 93% of the total number of the companies had less than 50 employees. The study states that 52% of the respondents identify that only one business supervision institution called State Tax Inspectorate provides a high level of methodological support for economic entities. All the rest, such as State Social Insurance Fund Board, State Labor Inspectorate and others, were indicated only by as little as 1-6% of respondents, proving the inefficiency of institutions.

What is more, according to the study the respondents identified the low quality of support from the institutions, identifying low-quality online consultations, unclear information provided on the webpages of institutions, low-quality consultations during live interaction in institution itself, among others.

To continue, 22% of respondents identified that in order to perfect the operations of supervisory institutions there should be more clear information presentations, clarity, 21% of respondents identified that there should be more communication in general and provision of information. This part of the study suggests that among all the problems related to institutional factors, the lack of information and communication from the side of institutions takes a crucial role in the wellbeing of companies operating in Lithuania.

The level of efficiency of institutions was particularly visible during the economic distress started by the global Covid-19 pandemics. At the very beginning of the announced quarantine in March 2020 the government initiated a support plan of 5 billion Euro, consisting of 1 billion Euro for boosting investment and half a billion Euro for maintenance of business liquidity. What is more, the government initiated rental subsidies for businesses on the temporary basis with the total amount reaching up to 100 million Euro. They were paid throughout the whole length of the first quarantine and two months after it (OECD, 2020).

The further aspect is credits provided for enterprises in 2020. Additional funding is of a critical importance for SMEs, especially for the exporting ones. Traditional external financial sources became more difficult to attain. In the second quarter the mutual sum of credits has lowered by 10% and kept lowering in the third quarter. According to the durations, the biggest downturn is in medium term credit portfolio sum (from 1 to 5 years).

Since the 16th of March 2020 when various restrictions were implemented in the country of Lithuania regarding Covid-19, 2719 manufacturing companies applied for the government in order to get the compensation for the downtime of the employees in the period of March – December 2020. Most of them have applied at the very beginning of the quarantine, keeping the compensations even within the second quarantine in the country (Lietuvos statistikos departamentas, 2020). However, not all the

companies that applied for the support received it due to the set of the requirements established by the institutions.

To conclude it can be stated that manufacturing SMEs were affected by the pandemics based on the price alteration of the production, industry trust index as well as the raise of the number of SMEs getting support from the state regarding the subsidies for businesses or compensation of downtimes, this again being a solid proof of the need of proper actions of institutions towards the actors of the economy.

The new alternative external financial sources such as credits by Invega or direct payments for businesses slightly lightened the impact of negative shock on finance of enterprises, related to Covid-19. Between the period of February-October 2020 Invega provided credits to enterprises that faces difficulties due to restrictions of their economical activities. The sum of financial payments during the period were nearly 340 million euros, including the credits, compensation of interest rate and rent and other business support means. Small enterprises (up till 9 workers) received nearly 100 million euros.

This is a major signal for the institutions that their support is vital for enterprises operating in the country, particularly SMEs, especially in situations of such distress as Covid-19 pandemics. Without positive institutional factors taking presence, the SMEs are not capable of functioning in their home markets as well as continue foreign trade and the change in the institutional perspective must be triggered in the nearest future.

1.4. Challenges faced by exporting manufacturing SMEs

Studies performed on SMEs state that the smaller the enterprise, the more complicated assessment and understanding of the funding options for that enterprise, such as governmental funding or European Union grant programs. This occurs mainly due to the restrictions in management of the company. What is more, SMEs usually pertain issues in receiving guarantees or collaterals required for the financing by banks, as these and similar institutions consider the financing of SMEs, especially the smaller enterprises, as a risky business (Binke & Al-Muhannadi, 2020). The authors also express that due to the absence of government support legislation, such as laws and regulations, favorable funding opportunities' provision as well as efficient taxation policies, SMEs face tremendous barriers in taking up initiatives that would lead to the change in institutional environment and institutional factors that are imposed on the company.

Bernatonyte, Vilke & Volochovic (2009) suggest that SMEs are the major trigger for the national economy and the evolution of it in the future perspective. Regardless, SMEs still experience high failure rates and reduced growth, especially in the times of global and national distress as the situation is now. The problems increase together with the size of the enterprise as the integration of resources, competitiveness or financing may turn as of increasing difficulty. The authors suggested the following criteria as the main challenges that SMEs face:

Table 3. *Challenges faced by SMEs (Bernatonyte, Vilke & Volochovic, 2009)*

Instability of the world economics	Challenges faced by SMEs	Access to the Single Market and
Administrative and regulatory bonus		EU programmes
Access to information and advise		Lack of skills
Access to finance		Labour law
Access to international markets		Access to public procurement
Taxation		Level of competition

This illustrates that such an important structure as SMEs that carry the national economy in own countries, can and will fail if the support mechanisms will not be of adequate level and properly provided. According to Rizos (2015), the policy makers of the state and in a great need to first understand better the constitution of challenges faced by SMEs in order to attain valid policy frameworks for support, thus there is still an issue for the heads of SMEs, how the SMEs could survive and succeed without and adequate support from the state.

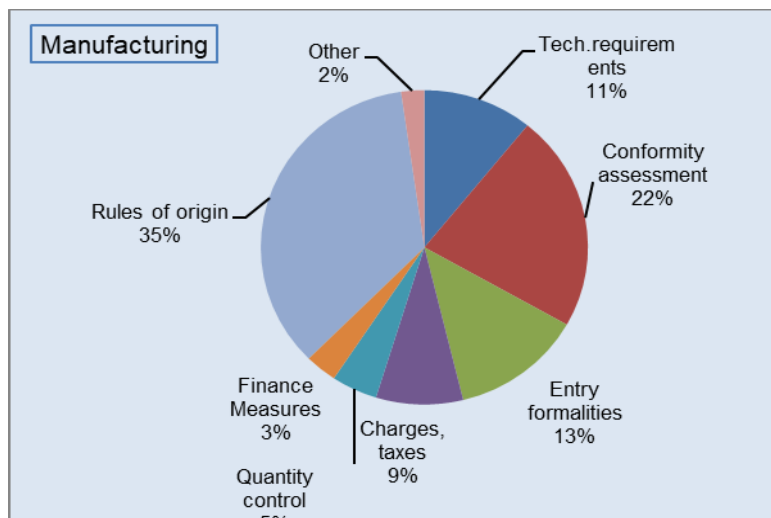
What is more, according to Gustas (2014), lack of production capacity is another aspect of challenges faced by SMEs. Due to the lack of production capacity, SMEs are not able to fulfill large orders and therefore cannot attract buyers of large goods and services. They could partially solve this problem by merging into clusters. Cooperation or clustering of companies, as well as joining international networks would at least partially solve these problems, encourage the creation of Lithuanian brands and help to promote them in foreign markets. In order to encourage business and research entities to join clusters, companies should have an opportunity to be consulted on cluster creation and development issues. Promoting business co-operation will enable companies to increase the efficiency of the supply of goods and services (eg. by ordering more raw materials on more favorable terms with partners) and thus contribute to increasing the competitiveness of companies. In addition, cooperation between companies, by concentrating limited resources for marketing in foreign markets, increases the opportunities for international development of companies.

Al – Hyari, Al – Weshah & Alnsour (2012) identified another set of barriers faced by exporting SMEs where favorable institutional factors would be of a major assistance: marketing related barriers, as well as financing of export, specification of production and intensive competition in the foreign markets, while Kahiya (2013) identified limited financial resources, limited access to capital, lack of institutional support and lack of knowledge about foreign markets.

According to the study performed by OECD & WTO (2015) on aid for trade, the data was collected from a large number of internationally operating exporting SMEs and portrayed, that the aspects that they would value the most to be improved from the side of institutions is: firstly, the access to information about opportunities of exports, secondly, access to trade finance, thirdly, access to detailed information about regulations and procedures that need to be met and followed to export, the next one named are charges, such as tariffs and fees that are of great importance of being improved. The mentioned answers are extended to the improvement of transportation systems, network infrastructure in own country, costs for overcoming regulatory and non-tariff burdens, as well as border procedures in both own and destination countries.

Although, in the last decades the tariff barriers to trade, due to various trade liberalization agreements, experienced a significant reduction. However, the non-tariff based barriers still exist and they vary upon the sector. According to OECD & WTO (2015) study on aid for trade, manufacturing sector stands in the middle section of the most affected exporters list by non-tariff measures related barriers. The most burdensome of them are named as: rules of origin and related certificates of origin, conformity assessment, pre-shipment inspections and other entry formalities, technical requirements, charges as well as taxes and other para-tariff measures, quantity control measures, finance measures and others.

Figure 4. Types of burdensome non-tariff measures applied by partner countries by sector (OECD & WTO, 2015)



The mentioned study also highlights the procedural obstacles that are related to non-tariff measures, the most significant of them being: time constraints, informal or unusually high payment, administrative burdens related to regulation, lack of sector specific facilities, discriminatory behaviors of officials and others. The findings of the study identify to us the major problems in institutional factors of exporting countries.

Thus, the role institutional factors and challenges faced by SMEs are discussed from the perspective of various SMEs. There is a lack of scientific literature about the particular importance of institutional factors to exporting manufacturing SMEs and their responses to corresponding institutional factors. The most relevant institutional factors for exporting manufacturing SMEs and the responses of SMEs to those factors should be discussed to fill the gap in the literature.

2. Theoretical part

In this chapter the theoretical background of the scientific literature is provided, covering the concept of institutions, institutional factors, theoretical framework that analyses the link between institutional factors and SMEs and their corresponding responses.

2.1. Conceptualizing institutions

By definition institutions are ingrained through a coherent social system. According to one of the most used definitions suggested by Scott (1995), “institutions consist of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behavior. Institutions are transported by various carriers — cultures, structures, and routines — and they operate at multiple levels of jurisdiction”. The definition of an institution differs on the grounds of social reality and the paradigm of the research itself. Institutions as such, play a crucial role in the economic interactions as they are the cornerstone of the basic conditions for the exchange of information as well as knowledge. Institutions can either be developed from norms or refer to various rules and regulations, however they may contain different characteristics as they are subjects of application, implementation and evaluation (Bathelt & Glückler, 2014).

To elaborate more on Scott’s (1995) definition of institutions, institutional framework contains of three pillars: cognitive, normative and regulative. The cognitive pillar covers the cognitive subjects, such as stereotypes and schemas, defines internal interpretation of external frame of culture. The normative pillar covers values, norms and beliefs influencing expected societal behavior, defines objectives and assigns ways to attain them. The regulatory pillar covers the main regulations for business conduction, including national rules and laws, that are considered to be rational and make impact on future behavior by offering rewards or punishments for compliance or not accordingly. The regulatory pillar is a subject of change, while cognitive and normative pillars are more resilient to it.

Institutions in countries differ. According to Scott (1995), formal institutions are structured from standards and rules that make impact on the behavior of the society. Hence, the formal institutions on the country level may welcome some behavior, while restrict other. Informal institutions represent the unwritten ones, not officially enforced.

Formal institutions consist of three country level groups: regulatory, economic and political institutions. To continue, regulatory institutions contain of legal rules and requirements that control the behavior of the industry. Political institutions contain of application of these legal rules and laws, and development of socially responsible policies. Economic institutions contain of fiscal and monetary policies that regulate financial resources of the society (Hitt, Sirmon, Li, Ghobadian, Arregle & Xu, 2020). According to Oliver (1991), regulatory institutions in a country may determine resource availability and allocation within industries, financial transparency. Economic institutions, such as economic policies, determine the availability and distribution of capital as well as liquidity of the market, which varies upon different industries and affects the level of competitive rivalry in the industry. They foster measured economic growth and constrain essential variations, e.g., by granting economic stimulus.

According to Hitt, Sirmon, Li, Ghobadian, Arregle & Xu (2020), formal institutions in the country are principally pursued by government organizations by formalized policies and rules with a goal to

restrict the actions of the enterprise. On the national level, these government agencies suggest centers of power, namely regulatory, economic and political. These agencies implement or develop policies, thus represent institutions.

According to Gamidullaeva & Vasin (2020), the institutional environment consists of social, political and legal rules of the game, that support and distinguish the transaction of actors. Thompson, Herrmann & Hekkert (2014), argue about two structures – creation of informal or formal rules – that have a diminishing self-interest result. The creation of informal rules is grounded on open-ended contracts that are implicit, rather than being close-ended and explicit. The creation of formal rules restricts the individual self-interest as well as enables institutional change for the actors by enabling commitment building and resource pooling. Following the informal rules allows the access to the group, at the same time macro-culture allows to tie-up the collaborations due to the shared understanding and perception of the environment. According to Bathelt & Glückler (2014), creating informal rules is based on conventions and norms, while creating formal rules is based on regulations and laws, in their nature. Zhu, (2018) argues, that when formal institutions experience failure, informal institutions take a role of regulating exchange relationships.

While, as it is stated before, large number of institutions arise from norms with territorial basis or refer to various rules and regulations, the formal and informal institutions that come as a result are associated with the territorial basis (Bathelt & Glückler, 2014).

Narooz & Child (2017) suggest that another set of institutions can be considered as hard institutions and soft institutions. Hard institutions are identified by asserting formal rules, close to formal institutions. On the contrary, soft institutions are identified by asserting social and cultural norms as well as traditional practices, close to informal institutions. The latter institutions may compensate for the gaps of provisions of hard institutions.

Institutions can be also defined as sovereignty. According to Keynes (1976), the sovereign has a competency to impose taxes, fines and fees, name the unit of account as well as identify the legal tender. Engerman (2012) argues, that it is inevitable for the institutions to be more favorable to some parties while being not favorable to others. This issue is indicated to be typical to state decision-making politics. However, Bathelt & Glückler (2014) states, that institutions create consistency in social interactions due to the escalation of expectations of one actor about the likely responses of another one. What is more, institutions are also considered a significant mean to reduce uncertainty (Bathelt & Glückler, 2014).

Many institutionalists claimed that money can be considered as institution (Wray, 2016; Wennerlind, 2001; Papadopoulos, 2009 & Lascaux, 2012), although economists, many of whom also are institutionalists, simply indicate money as something that is used in exchange or, in Keynesian grounds, is used as protection for unanticipated events. However, Foster (1981) argues, that the word institution itself implies correlated human behavior patterns and it is not related to non-human phenomena. Hence, things should not be considered as correlated human behavior. Money is just a mean to be used in intermediate exchange in the actual institution. We call it – Market. Moreover, Wray (2016) states, that markets can surely be considered as institutions.

Within the definition of institution, it is important to mention institutional entrepreneurship. It defines actions performed by organized actors who pertain intention to establish new institutions or transform the existing ones (Bathelt & Glückler, 2014).

Tukiainen & Granqvist (2016) developed a new concept of “linking organizations”, identified as linking organizations with communities and communities with the fields. They are called to be significant actors in institutional change. Linking organizations, that are active in the field, learn about new forms and models, which they have an ability to adapt in order to meet institutional demands. Linking organizations are distinctively positioned to encourage institutional change in communities. They can be called local leaders as they secure community progress, maintain resources to trigger change and have legitimacy among citizens. The authors also suggest that the interdependence exists between different actors in the field of institutional factors. What is more, linking organizations have a link to the institutional work and its types, that are defined by creating, maintaining and disrupting institutions (Lawrence, Suddaby & Leca, 2009), however linking institutions are connected only with two first categories. Tukiainen & Granqvist (2016) suggest, that linking organizations must have a connection with a wider institutional field as it is a mean to successfully understand institutional factors, furthermore, it is important to have secure financial resources.

According to Bathelt & Glückler (2014), three social phenomena should not be considered as institutions: simple behavioral regularities, organizations and rules. They claim that in order to have a clear definition of what institutions really are, there is a need to first identify what they are actually not. The authors state that firstly, simple regularities can turn to institutions only if they produce patterns on interaction, establish expectations and have effective sanctions in support. Secondly, institutions are correlations of interactions between actors that are individual or collective. Tukiainen & Granqvist (2016), supports the phenomena of not distinguishing organizations as institutions. Finally, institutions are shaped in response to, relation to or against rules, in other words – shaped by them. By excluding the phenomena that are not institutions, we may define them as relatively stable and continuing patterns of practice.

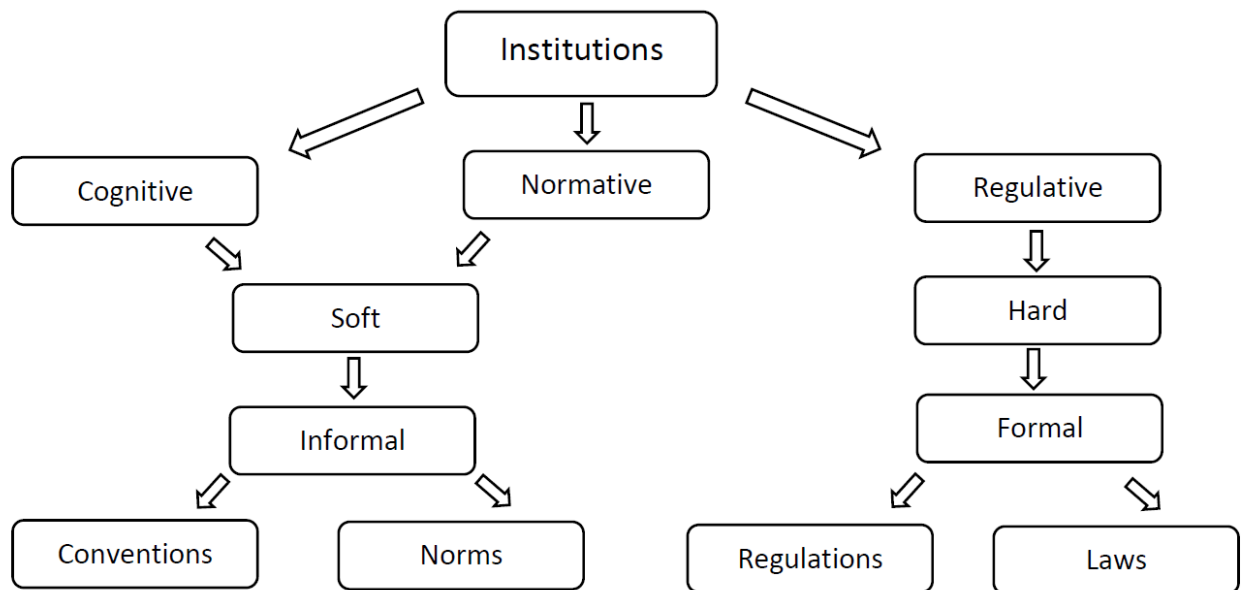
Instrumental value theory by Foster (1981) is also worth mentioning. It begins with recognition of situational factors that are wants and institutions, while the continuous factors are the instrumental functions that have to be accomplished. The theory suggests that in order to reach the optimal accomplishment of these functions, the structures have to be adjusted. The instrumental efficiency of the patterns of behavior is the main benchmark of judgement. When they are deficient, institutional adjustments are requisite.

Foster (1981) also states that institutional problems arise when the resolution of the problem includes identification of new patterns of behavior that would allow new ways of application for the sustainable kind of technology in order to support the life process. He claims that there is a need of the growth, and in order to achieve it the wants, technology and institutions must be changed in order to reach sustainability.

Wray (2016) states that the economic problems that we are facing are improper institutions that need adjustments. The work of this master thesis highly supports this aspect and agrees that the institutional change is necessary.

According to the analyzed literature, the following model of institutions can be constructed in order to reach a clear conceptualization.

Figure 5. *Concept of Institutions.*



To sum up, institutions, build upon three main pillars: cognitive, normative and regulative can be split into two parts – soft and hard institutions, that can be also identified as informal and formal institutions accordingly. The former ones are based on concessions and norms while the latter ones are based on regulations and laws, stating a clear distinction between types of institutions that all have a major impact on firms. The concept of the formal institutions will follow in the paper as the key one, allowing a thorough empirical analysis on the basis of the topic of this master thesis.

2.2. Conceptualizing institutional factors

According to institutional theory, organizations as well as individuals endure in highly institutionalized environment and conform to it (DiMaggio & Powell, 1983). The institutional factors emerge from formal institutions that arise from legal framework and governmental regulations and informal institutions that arise from cultural and social context (Scott, 1995).

Institutional theory allows to examine institutional factors according to the environment that enterprises are operating in – institutional void or institutional support (Beule, Klein & Verwaal, 2020). Both of them have been supported by various analysed empirical studies. The studies have also demonstrated that the behavior of firms is directly shaped by institutions. When institutions are weak, enterprises express a tendency to exploit alternative channels for institutional support (Adomako et al, 2021). Countries differ in how the institutional factors affect not only businesses, but also the economy and the society.

Based on the theoretical framework of the conceptualization of institutions, this master thesis aims to explore the concept of institutional factors in the perspective of composition of institutional voids as well as institutional support.

2.2.1. Conceptualizing institutional voids

Institutional voids can be described as the failure, weakness or total absence of market supporting formal and informal institutions. They affect strategies, choices and actions implemented by actors from all sectors (Turker & Vural, 2017). Institutional voids can be divided into two groups: formal and informal institutional voids. Formal institutional voids possess a greater importance than the informal ones between the researchers. Formal institutional voids are named as absent or underdeveloped regulatory institutions or structure of law that is implemented in the nation (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1995). Simultaneously, informal institutional voids can be named as absent or underdeveloped normative and cognitive institutions, that to the most part include beliefs, reached through social interactions that are country specific, as well as standards and conventions.

Institutional voids, when the institutions are not working well or are absent, can describe any country even any institutional environment, such as trade-related institutions, legal, social or political systems, capital markets, foreign investment institutions, product markets and capital markets (Khanna & Palepu, 2010). These key institutions working poorly result in increasing transaction costs as well as in disrupting the interaction between the seller and the buyer. The experienced costs further result in slowing down innovation processes and acquiring knowledge and skills. It results in higher costs for obtaining capital, materials, information, skills or even new ideas, which altogether jeopardize otherwise efficient outcomes. Institutional voids also demonstrate a lack of legal protection of the shareholders and a lack of market intermediaries (Khanna and Palepu, 1997).

Institutional void perspective exhibits the lack of institutional support for enterprises as well as the fact that the inadequate institutional rules and their implementation at a weak level develop uncertainty, restrain growth and prevent participation in markets (Khanna & Palepu, 2010). What is more, institutional voids increase the likelihood of opportunism, hinder functioning of markets, increase the likelihood of excessive rents for some actors as well as market power. Institutional voids also may serve as a monopolistic advantages creator for firms operating in local or foreign arenas, that can allow themselves to address them with their skills and resources as not all the firms have such a possibility. Filling voids in such settings require high costs (Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout & Makhija, 2017).

A severe aspect to note is that institutions can experience failure in different aspects of their purpose, regulatory, protections, monitoring, incentivization and enforcement. Such failures may pose a massive effect on the performance of enterprises. They may not be able to cover the institutional functions which would lead towards enhanced transaction costs or even experiencing spillover effects without being able to capture value (Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout & Makhija, 2017). According to Beule, Klein & Verwaal (2020), the watchdog agencies of governments may be considered as barely functioning as law enforcement demonstrates caprices, slowness and ineffectiveness.

Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout & Makhija, (2017), also state that institutional voids may trigger corruption, as enterprises may influence absent or underdeveloped formal institutions by informally influencing the government structures to act in favorable way by bribing. This way the institutions experience even higher weakening effect and compromise market functioning. According to Narooz & Child (2017), voids in this institutional area may arise from the main two elements: technical inadequacies of institutions or the negative informal terms for the establishment of their support. Institutional voids tend to point out gaps between formal rules and their implementation in practice.

When institutional voids exist in a country, they can lead to weakening or even exclusion of SMEs which may be considered as relatively powerless actors (Narooz & Child, 2017). It is also marked, that the credible information provided by market intermediaries is often underdeveloped or missing. This results in fierce information asymmetry which in turn results in the change of agency costs in numerous governmental settings (Khanna and Palepu, 2000).

According to Khanna and Palepu (1997), the significance of internal capabilities of enterprises increases when their environments are described by weaker institutional development. In this case the winners of the markets are enterprises that express efficiency in conducting diverse functions internally. This results in increased importance of the role of capabilities to compensate for inefficient institutional framework and insufficient markets.

Lack of transparency in the formal institutional procedures also captures a lot of attention from the analyzed authors. In the case of institutional voids in the shape of transparency and accessibility, SMEs tend to join networking channels. There is a negative relation between the dependence of SMEs on institutions and the asymmetry of power (Narooz & Child, 2017).

However, institutions usually implement reforms and develop, they lead to greater functioning of markets, more effective implementation of agreements as well as to a higher level of trust. The reforms usually also add to the extent to which enterprises can exploit the market and increase the level of their relative advantages (Beule, Klein & Verwaal, 2020). Hence, to analyze institutional factors from the contrary perspective the literature analysis follows with the institutional support phenomena.

2.2.2. Conceptualizing institutional support

Institutional support lowers or eliminates the need of enterprises to establish informal practices or special connections. Institutional support provides physical and informational resources that are vital for SMEs operating in domestic and foreign markets. Institutional support does not only consist of international trade support, but also maintain transparent and formalized procedures in order to access such provisions. Moreover, institutional support indicates that a larger amount of information is publicly available and accessible with the possibility to provide access to a diverse information and resources (Narooz & Child, 2017). The authors also identify information on foreign markets and support for new market entry as vital resources of support for enterprises performing exports.

Institutional support perspective reflects that governments and their institutions can efficiently uplift SMEs by providing necessary resources. This is especially valid when they are accessible through universalistic and clear rules (Narooz & Child, 2017). Hence, institutional support with the provision of and convenient access to relevant information that is provided on equal terms to each and every enterprise is a key component to reach efficiency in institutional support perspective. What is more, SMEs seeking to perform exports may depend on the domestic institutions for the purpose of receiving market information or financial assistance as well as securing necessary business licenses (Narooz & Child, 2017). Those governmental institutions that promote the development and foreign trade of SMEs, can provide crucial assistance in expanding such initiatives.

According to Child & Rodrigues (2011), smaller firms, such as SMEs, exhibit a tendency to experience a greater power asymmetry in relation to institutions which may lead to heavier

dependency on the help of intermediaries. This is especially saturated in environments where the rights of enterprises to institutional support is limited.

Moreover, institutional support signals the transparency of information as well as formal institutional procedures which serves enterprises in a positive way. It also indicated that when the available information is sufficient and transparent, the companies do not need to begin informal practices or form special connections (Narooz & Child, 2017).

As the resources of any enterprise is usually allocated on the operations that generate the highest returns, innovation aspect for the firms may be pushed away. When enterprises perceive voids, they address institutional support, such as research and development funding to innovate. Funding for R&D allows enterprises to become more knowledgeable with market information as well as technological support, it also helps in gaining legitimacy (Adomako et al., 2021).

According to Global Entrepreneurship Report (2020), some countries differ in offering small enterprises financial and informational resources, whereas other ones offer little such support or even set obstacles in the business initiatives way. What is more, the perspective of institutional economics emphasizes the role of institutions in providing reliable information and lowering transaction costs (North, 1990).

To sum up, institutional factors in the form of both – institutional voids and institutional support seem to be existing in every institutional environment, does not matter the time or the country. Without proper management institutional voids can jeopardize efficient operations of the companies which in turn would affect the economy as a whole. Therefore, this illustrates the crucial importance of the institutional factors to companies, hence the link between them must be examined in a thorough manner.

2.3. The link between institutional factors and SMEs

This chapter illustrates the interaction between the institutional factors and SMEs, identifying different responses of SMEs to various institutional factors. The examination is performed in a two-way perspective: firstly, with regards to the influence of institutional factors on SMEs, secondly, with regards to the responses of SMEs to institutional factors.

2.3.1. The influence of institutional factors on SMEs

Institutional factors affect SMEs operating in different countries in different ways and strength. Some offer informational or financial resources others do not exercise such support and confine initiatives of business. This division between countries provides us two distinctive views: institutional support and institutional void perspectives. The former perspective is built on governmental promotion of SMEs initiatives by granting imperative resources, particularly when the universalistic rules support it. The latter perspective is built on the absence of institutional support for SMEs initiatives as well as improper institutional rules and regulations and uncertainty, triggered by weak enforcement of those rules and regulations. Institutional voids lie in between formal regulations and their implementation (Narooz & Child, 2017). Institutional voids can take presence in different institutional arena, not limited by trade-related and investment institutions, labor, product and capital markets as well as legal, political or social systems (Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout & Makhija, 2017).

Institutional theory suggests that the practices of the firms, including SMEs, arises from beliefs, values and norms of the environmental context, that is institutions (Cheng & Yu, 2012). SMEs have to match these in order to achieve legitimacy of the institutions, that correspond to their operations. According to Tukiainen & Granqvist (2016), while put under institutional demands, organizations tend to adapt the new framework in a favorable way.

According to Cheng & Yu, & Yu (2012), institutional factors influence SMEs to adopt isomorphism, i.e. imitation of popular practices by other firms, as they establish fears of failure. The authors suggest two main areas of institutional factors that may lead to failure of SMEs: firstly laws, regulations, agencies and public opinions forming macro environment, that makes an impact towards implementation of certain practices, secondly the relationships with customers, suppliers, professional unions, external stockholders, that altogether form the inter-firm relationships, forming collective norms impelling imitation. Hitt, Sirmon, Li, Ghobadian, Arregle & Xu (2020) supports this notion as industry-level pressures to achieve legitimacy pushes enterprises to perform mimetic behavior of the more successful enterprises in alignment with the institutional pressures in order to reduce uncertainty and increase legitimacy in the market. The authors also state that isomorphism may increase its strength within some industries in order to meet the requirements by stakeholders of multiple industries.

Hitt, Sirmon, Li, Ghobadian, Arregle & Xu (2020) suggests that while some institutions corroborate economic activity, others act in a way to limit the economic activity in order to confine the uncertainty in the markets. The authors also state that efficient and strong institutions in a country tend to constrict the dynamism by imposing order in the industries, however they increase the stability of industry environments. When the regulations are too severe or unclear, the outlier behavior may be undertaken by enterprises as they must choose between leaving the industry or undertaking unsanctioned actions in order to strive for survival. For the markets to stay less irrational and at the same time more predictable, SMEs need clear regulations to be provided by the formal institutions. Hitt, Sirmon, Li, Ghobadian, Arregle & Xu (2020) suggests that the influence of formal institutions in the country on enterprises is indirect, performed by industry attributes.

In the research performed by Alarjani, Anwar, Aslam, Iqbal & Ayub (2020), it was found out that nearly 80% of the difficulties faced by SMEs are the result of one of the two: unsuitable policies implemented by current institutions or the delay of appropriate institutions. The authors also state, that these may include service fee of the government, bureaucracy as well as actions of the government, labour laws, work laws and the difficulty of recruitment. The study also suggests that supportive institutional setting, which may be formal as well as informal, has a major impact in the increase of the development of SMEs.

The study performed by Sadeghi, Nkongolo-Bakenda, Anderson & Dana (2019) gave another insight on the influence of institutional factors on SMEs. The researchers concluded that economic context makes a great impact on institutions and the institutional factors significantly affect the performance of SMEs. The findings of the research also proposed that there are two kinds of factors that make an impact on SMEs that were grouped as universal factors not portraying dependency on any country or location and context-based factors.

It is argued as well that SMEs experience intensive effect by the quality of regulatory conditions and institutional policies, being named as: the level of infrastructure development, macroeconomic

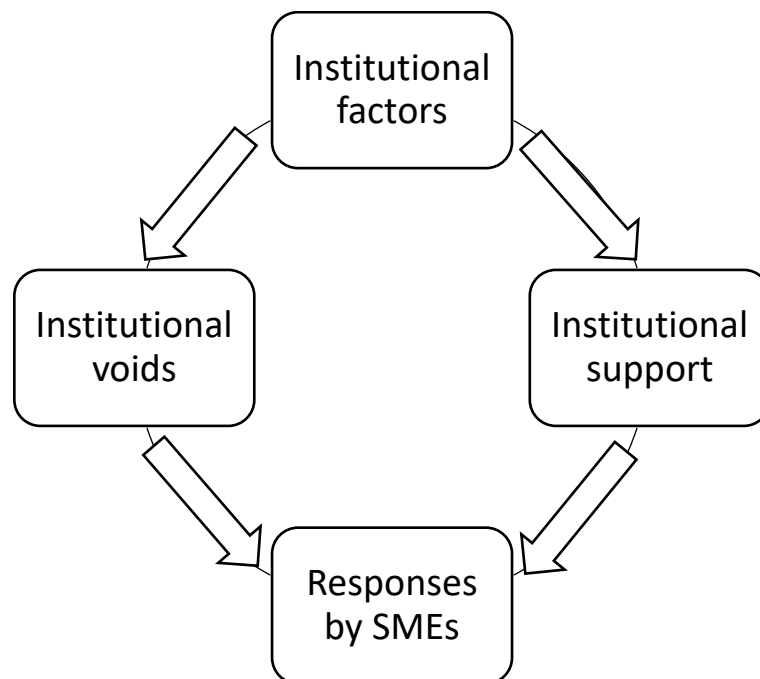
stability, the degree of governmental intervention in the economic processes of SMEs, taxation system, financial stability, corruption level, property rights security, production factors cost as well as rule of law (Dollar, Hallward-Driemeier & Mengistae, 2006). According to Batra, Kaufmann & Stone (2003), SMEs attain vulnerability in cases when their own national institutional environment experiences instability.

Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout & Makhija (2017) suggest that there are multiple ways institutions can fail their purpose, not limited to incentivization, monitoring, regulative or enforcement. This can make an impact on the performance on enterprises in wide variety of ways and depth.

Yukhanaev, Fallon, Baranchenko & Anisimova (2015) stress the importance of the formal institutions as the core of institutional change. The impact of formal institutions on the strategies and opportunities of SMEs are empirically under-researched up until this moment (Yukhanaev, Fallon, Baranchenko & Anisimova, 2015).

In order to illustrate the effect of institutional factors on SMEs, the following figure was constructed:

Figure 6. *How institutional factors affect SMEs*



To conclude, it is evident that the high majority of the literature on the subject is criticizing the actions of institutions and highlighting a negative impact of the institutional factors – institutional voids. The analyzed literature also illustrates the importance of proper institutional support for the well-functioning of the enterprises as well as the economy itself. Institutional factors and institutions themselves should work hand in hand with SMEs and other enterprises, although this tendency is not always evident. However, the influence of institutional factors captures corresponding responses from the side of enterprises, hence the next chapter of this master thesis analyses the responses of firms to institutional factors that are being imposed on them.

2.3.2. The SMEs response to institutional factors

To analyze the relationship between SMEs and institutional factors the agentic perspective may be exercised. According to institutional theory, this perspective provides a position of institutions determining certain rules for enterprises, the decision makers of the enterprises sustain the ability to adapt to the imposed rules (Narooz & Child, 2017).

The environments in which various enterprises, including SMEs operate is portrayed as unpredictable and complex on the increasing level, as technological and political change takes a high pace in a world with its political, economic and ecological contexts becoming more and more interconnected (Child & Rodrigues, 2011).

Organizational analysis suggests that organisations must adapt to the environments they are operating in to be able to survive. More precisely, as their environments turn increasingly complex and turbulent, enterprises must discover and manage proper ways to cope with the new challenges that arise. Hence, organizations must arrange themselves in a manner that would be consistent with their environments' level of complexity (Child & Rodrigues, 2011).

Moreover, according to institutional theory, organizations, such as SMEs, are consolidated in two environments: internal institutional environment, which encompasses previously established standards, practices and structures as well as external environment, which encompasses regulators, competitors, suppliers and customers (DiMaggio & Powell, 1983).

On the basis of definition of institutions provided by Scott (1995), the main goal of enterprises is to survive, hence they correspond to institutional principles in order to increase their rate of survival and legitimacy (DiMaggio & Powell, 1983). The authors state, that enterprises reach it by implementing coercive, normative or mimetic isomorphism, which also constitute institutional framework pillars – regulative, normative and cognitive – introduced by Scott (1995). The previously analyzed political, regulatory and economic types of institutions together form standards for the SMEs to operate within (Holmes, Miller, Hitt & Salmador, 2013).

Alarjani, Anwar, Aslam, Iqbal & Ayub (2020) states that SMEs can overpower market returns and the weak institutional obstacles by imitating international competitiveness sustainability and handling sustainable opportunities.

To elaborate, institutional isomorphism construct was established to view the institutional environment effects on enterprises as maintaining unidirectional relationship. However, it received criticism as the role of active agency and enterprise-environment relations resistance was not emphasized (Oliver, 1991). Thus, the author proposed five types of strategic responses that enterprises may implement when experiencing institutional factors regarding corresponding to the institutional environment:

- Acquiesce – enterprises are likely to consent to institutional factors, however acquiescence positions in three alternative forms: habit, imitation and compliance. Habit consists of unconscious attachment for rules and values that are preconscious. An enterprise may be unaware of the institutional factors when they have become a social fact and preempt strategic response towards them. Imitation goes along with isomorphism and includes mimicry of various institutional models, succeeded enterprises and advises from consultancy agencies.

Compliance is considered to be a conscious compliance to institutional factors with expectation of self-serving benefits.

- **Compromise** – when the enterprises are imposed with inconsistencies between expectations of the institutions and internal objectives or enterprises, or with conflicting institutional factors, they may choose to balance between, pacify, bargain with them. The compromise provides a thin line behind which lies resistance. Balancing describes the achievement of enterprises of parity of internal interests and those of the stakeholders, especially when they conflict. Pacifying identifies partial conformity to institutional factors, demonstrating minor level of resistance and most of the performance to meet the requirements. Bargaining describes more active tactic, when enterprise puts effort in requesting for some agreements from institutional level.
- **Avoidance** – an attempt to preempt the conformity to the institutional factors. It is composed of three tactics: concealment, buffering and escape. Concealment involves concealing nonconformity behind a consent. Enterprises may develop plans aligning with institutional factors, however not planning to actually implement them. Buffering involves enterprises minimising the external evaluation by the institutions by separating own technical operations from external contact. Escape involves exiting the field with the highest institutional factors or reduce the activities on high extent to escape conformity.
- **Defiance** – is defined as more active tactic to withstand institutional factors. It is composed of three spheres: dismissal, challenge and attack. Dismissing can be referred to as ignorance of the institutional factors and is employed by enterprises when the rules imposed by institutions demonstrate low enforcement or are in opposition with internal objectives of the enterprise. Challenge is defined as a tactics involving enterprises gaining value from the insurrection when they challenge institutional factors. It is further from expectations, rules and norms than the previous tactic. Attacking expresses more intensity in retreating from institutional factors and denounce or bettle institutional factors. This tactic is usually implemented when institutional factors are organization specific.
- **Manipulation** – it is considered the most active response to institutional factors, it expresses attempt to co-opt, influence or control institutional factors. Co-opt indicates that the enterprise may persuade institutional member to join the enterprise or the board of directors with the goal of increasing legitimacy and neutralizing institutional opposition. Influence involves making an impact to one way or another on public perceptions of the industry as well as lobby regulators of the government in order to achieve changes in institutional factors that the enterprise is requested to conform. Controlling involves power and domination over any external factors that arise upon the enterprise and is the most aggressive response to institutional factors. Enterprises tend to use this tactic when the institutions are elementary.

According to Hitt, Sirmon, Li, Ghobadian, Arregle & Xu (2020), when pronouncing strategies, enterprises do so in accordance to own environmental context, which contains of integrated institutions and the whole national institutional system. In order to achieve competitive position, enterprises must get consolidated within the institutional system. Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout & Makhija (2017) have summarized strategic choices implemented by enterprises to three main sections:

- Adaptation – adjusting business model to local provisions by switching external intermediaries to the internalization of functions;
- Modification – changing these provisions;
- Avoidance – quitting operating in such environment at all.

Hitt, Sirmon, Li, Ghobadian, Arregle & Xu (2020) suggest that in order to access to information about the market as well as to resources, both of which constitute uncertainty, it is necessary to construct potent relational capital, that would trigger embedded relationships. They display information exchange and trust between partners. This type of relationship with financial firms opens more set access to financial funds, while such relationship with suppliers opens access to other resources that diminish uncertainties for the enterprise. What is more, the mentioned relationships' advocacy with governmental entities opens information about the formal institutions which are responsible for regulations, changes or other ways on making impact on the legitimacy of the enterprises. All the mentioned relationships with different stakeholders increase legitimacy of the enterprise and reduce uncertainty. Narooz & Child (2017) support the notion, adding that especially smaller firms show a tendency to maintain embedded relationships.

To elaborate more on organizations making relationships and networks of organizations, Tukiainen & Granqvist (2016) argue, that organizational responses towards institutional factors are structured by inter-organisational linkages in the community as well as by internal processes. Using social interactions, organizations satisfy the local demands as well as institutional constraints by building shared meanings and developing practices to modify institutional factors to the context on the local level (Hallett, 2010).

What is more, SMEs tend to maintain mediation by network contacts in order to overcome institutional void in order to survive. According to Narooz & Child (2017) when such voids exist, SMEs are likely to form networks. The research conducted by the authors concludes, that business and social ties are of extreme benefit for the successful conduction of business.

According to Thorelli (1986), business networking is described as “two or more organizations involved in long-term relationships”. Torkkeli, Kuivalainen, Saarenketo & Puumalainen suggest that learning through networks for enterprises is beneficial as well as establishing business relationships and market knowledge between actors of the network. Business networking is essential for SMEs in local setting as well as in the event of internationalization. On the local level, business networks allow SMEs increase their competitiveness, boost innovation within SMEs and increase the level of their market knowledge.

Thompson, Herrmann & Hekkert (2014) puts the light on institutional entrepreneurship as they revealed various different institutional strategies that are implemented in numerous contexts in order to create new or modify existing institutions. The central point of institutional entrepreneurship is collaborations with individuals sharing similar views which empowers them resource wise and legitimacy wise. Social construction of markets is also largely impacted by the institutional entrepreneurship (Bathelt & Glückler, 2014).

Moreover, Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout & Makhija (2017) examines further how institutions shape the actions by enterprises in the situation of institutional void. The authors state, that enterprises

may choose to diminish institutional absence or perform a substitution of formal institutions by implementing new organizational arrangements or join forces with other social actors. It is suggested that these new organizational arrangements should rely more on informal institutions rather than formal ones or impact governments to impose different institutional factors.

Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout & Makhija (2017) also suggests five types of responses by enterprises to institutional factors, namely institutional voids:

- Internationalization – strategy that depicts how developed internal markets of groups of enterprises deduct mergers and acquisitions deal abandonment regardless the volume of institutional voids in capital markets;
- Substitution – portraying investors exploiting their local private information in order to compensate for the shortage of local public information, in the light of information voids;
- Institutional borrowing – due to institutional voids in contract implementation which allows enterprises to insert into the contract highly functioning another country institutions in place of the local ones;
- Signaling – strategy to reach increased access to capital and other resources, which is implemented through CSR in the setting of different institutional voids.

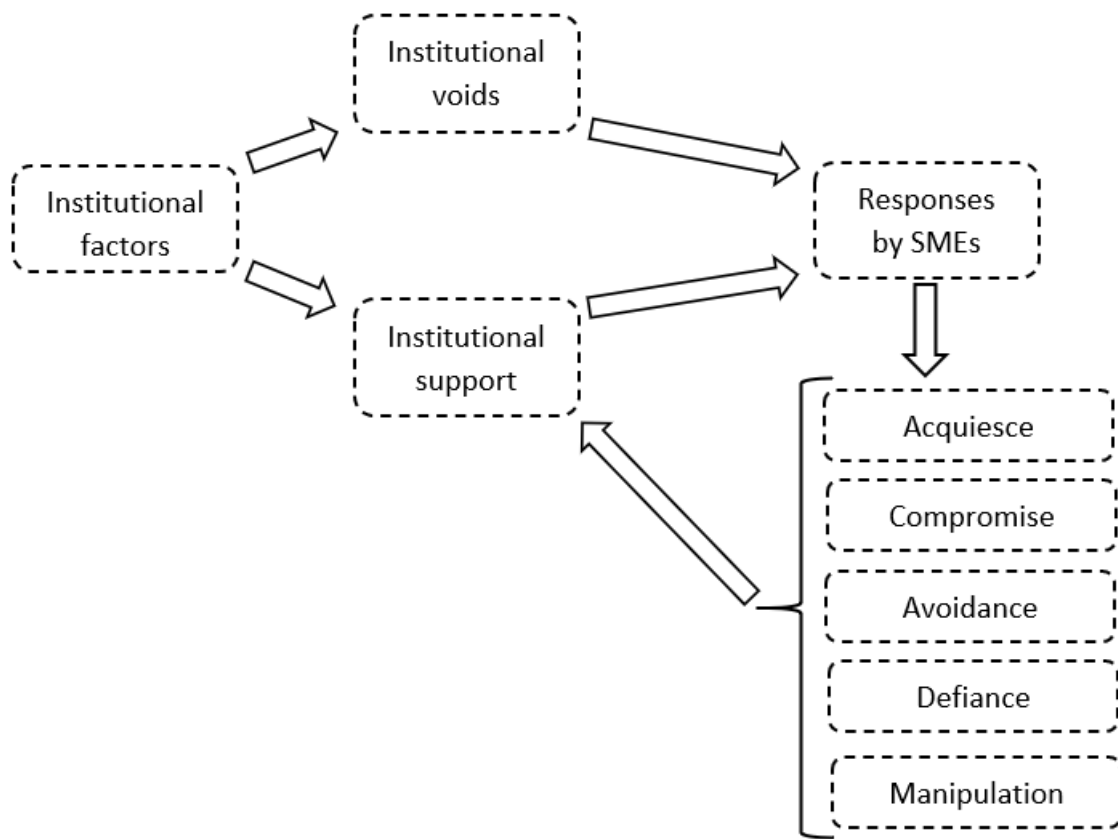
It is evident that institutional factors – institutional voids as well as institutional support – make a major influence on firms, the impact being favorable or fatal. Simultaneously, the enterprises respond to institutional factors in different ways, fluctuating from a completely passive to extremely active depending on the institutional factor they were enforced with. The response of firms to institutional factors is the key aspect of this master thesis.

2.4. Conceptual model of the responses of SMEs to institutional factors

The theoretical research examined institutional factors from the perspective of institutional voids and institutional support, and their importance for the SMEs as well as responses of the SMEs towards the corresponding institutional factors. Arguing that there is a research gap in responses of exporting manufacturing SMEs to institutional factors, the following conceptual model was constructed that will serve in the empirical research of the master thesis as the structure for examining the responses of exporting manufacturing SMEs to institutional factors.

The institutional factors were pictured in the institutional voids and institutional support perspectives. The types of strategic responses that enterprises may implement when experiencing institutional factors regarding corresponding to the institutional environment were adapted from Oliver (1991) for the purpose of the research.

Figure 7. *Theoretical model of responses by firms to institutional factors*



The constructed theoretical model of responses of firms to institutional factors in the perspective of institutional voids and institutional support will be used in the empirical research of this master thesis in order to examine the responses of Lithuanian exporting manufacturing SMEs to institutional factors.

3. Methodology

In order to achieve the objectives set for this master thesis, literature research is not enough, therefore this chapter presents the research design, aim, objectives, process, methods, ethics and sample, as well as the data analysis program and the limitations of the research.

The research design. The research is conducted on qualitative perspective. The qualitative research is conducted with the directors from Lithuanian exporting manufacturing SMEs operating in foreign trade in order to analyze the responses of exporting manufacturing SMEs to institutional factors. In the second part of the research the results are systemized and analyzed to define the responses of exporting manufacturing SMEs to institutional factors.

The aim of this empirical research is to reveal the responses of exporting manufacturing SMEs to institutional factors.

The objectives of this empirical research are as follows:

1. To examine empirically the responses of Lithuanian exporting manufacturing SMEs to institutional factors.
2. To provide recommendations for the Lithuanian exporting manufacturing SMEs and for institutions regarding the responses of mentioned SMEs to institutional factors.

The process of the research. The research is carried out in four stages identified by Kardelis (2002):

1 stage. Preparation for the research. At this stage the theoretical analysis of literature is carried out in order to conceptualize institutions, institutional factors in the perspective of institutional voids and institutional support, the influence of institutional factors on firms and their responses to institutional factors.

2 stage. Organization of the research. At this stage the research methods, research sample and the construction of the interviews are arranged.

3 stage. Collection of empirical data for the research. In this stage remote semi-structured interviews with the directors of exporting manufacturing SMEs were carried out.

4 stage. Analysis of the data of the research. At this stage, a qualitative data analysis is performed on the material collected during the remote semi-structured interviews.

It is also of a great importance to add the **5 stage** that can be identified as provision and recommendations. At this stage, the importance of institutional factors to responses of exporting manufacturing SMEs is identified and the recommendations are suggested for exporting manufacturing SMEs as well as institutions regarding their role in the responses of the mentioned SMEs.

The ethics of the research. At the very beginning of the research before answering all the questions respondents were introduced with the aim of the research and the future use of the results of the research. The respondents were also asked about any additional questions they may bear about the flow of the research. They were informed in advance about the interview being recorded. During the interviews the respondents were not stopped and not purposely navigated, they were allowed to

pronounce all the important aspects of the interview questions and the gaps between them. All the gathered information is analyzed and summarized using the principle of honesty without any external factors added. In order to ensure the ethics of the research, such criteria were maintained (Orb, Eisenhauer & Wynaden, 2001):

- Clarity: all the respondents were introduced to the aim and the objectives of the research and were provided by opportunity to answer the questions, discuss and get into depth within the frames of the questions of the research;
- Equivalence – while analyzing the results of the research, the status or position of the respondent did not pose an influence on the results of the results of the research;
- Fairness – all the data provided by the respondents of the research were analyzed;
- Confidentiality - the respondents of the research were not asked to provide any personal information or sensitive information of the company.

The research was based not only on the principle of ethics above, but also the fact that the companies themselves were interested in the outcomes of the research and were eager to provide detailed answers to interview questions in order to make the work of institutions more efficient and institutional factors less harmful.

The method of the research. Case study was selected as the method of the research. In this way the researcher operates in the natural environment without putting any influence on the situation that is being researched, nevertheless searching for explanations that analyses the research object (Kardelis, 2002). Case study is also called interpretational research as it marks the aim of the researcher to interpret the collected data in meanings, provided for them by the subjects being researched (Gall, Gall & Borg, 2003).

Interview was selected to carry out the research. It was selected to:

1. confirm the insights identified after performing literature analysis;
2. perform a specific context research of Lithuanian exporting manufacturing SMEs in order to analyze and identify their responses to institutional factors.

According to Kardelis (2002), interview is one of the types of the survey and is identified as a mutual trade between the listener and and the respondent. Interviews can be divided into formalized (structured) – with questions arranged in advance and informal (unstructured) – with the formalizing of questions and their sequence occurring at random order. The research interview is identified as a two-person conversation, initiated by the researcher, which has a purpose of receiving necessary information for the fulfilling the aim of the research.

The semi-structured interview was selected for the purpose of the research. The open-ended questions of the interview were predetermined with little being changed during the beginning of the interviewing process itself, however the following answers by the respondents navigated the interview towards various aspects of the topic of the research and the sequence of the questions was changed accordingly. The semi-structured interview allows to analyze the cases more in depth and detail. According to Gaizauskaite & Valaviciene (2016), the questionnaire for this type of interview

is called interview guide and reflects a flexible structure of the questionnaire reacting to the flow of the real interview, leading to the possible change of the sequence of the questions, their formulations or to additional questions not considered beforehand. Hence, only the main questions were written in the table of questions and the secondary questions that may or may not be asked were written in brackets.

The reason the method of interview was selected for the empirical research was to achieve the primary data that is not influenced by comments or opinions from third parties. The direct approach allows to remove the possible weaknesses of the quantitative research model.

The interview questions are divided into five major blocks, corresponding to different spheres of the research: profile of the company, external environment of the company, institutional voids experienced by the SME, export management, Covid-19 period and institutional support experienced by the SME and responses to institutional factors. However, even though only the last section mentions responses to institutional factors, all the blocks pertain this aspect as well. The goal of the analysis is to analyze the whole content of the interviews and from the answers of the informants determine the strategies of the responses of exporting manufacturing SMEs to institutional factors according to the response strategies suggested by Oliver (1991).

The first block of the questions is aimed to get to know the profile of the company and its markets. The second block of the questions examines the institutional voids experienced by the SMEs, including, but not limited to regulatory environment and obstacles related to it. The third block analyses export management, including the existing markets and export targets with their limitations, voids and institutional support mechanisms needed. The fourth block of the questions analyses Covid-19 period and institutional support experienced by the SMEs, including the general institutional support in the pre-Covid period, Covid-19 period as well as measures taken by the company due to the changes or voids on the institutional behalf, also the tendencies of change of export activities during the mentioned periods and the necessary institutional support for the company. The last block is aimed to identify the institutional factors that the companies are most likely to react to in order to better evaluate their reactions.

This method of the research allows to investigate and identify the main institutional factors and evaluate the responses of exporting manufacturing SMEs to the identified institutional factors.

Table 4. *Empirical research interview questions*

Perspective	Research questions
Profile of the company	<ul style="list-style-type: none"> - How many years does your company perform export activities? - What are the export markets of your company? (Do you have major partners in these countries that you constantly export to? Who are they?) - What is the percentage of total sales your company is exporting to foreign markets? (Why is the percentage so high/low?)
Institutional voids experienced by the SME	<ul style="list-style-type: none"> - How would you evaluate the regulatory environment of your company? - What are the main institutional voids that your company face regarding the regulatory environment? - What are the main institutional voids that are raised by regulators? - Could you describe any specific problems that your company faces regarding regulatory institutions?

Export management	<ul style="list-style-type: none"> - What are the main institutional voids regarding the development of exports? - What are the export institutional voids to your previously named export markets? - What kind of support from home market institutions does your company need exporting to each of the previously mentioned export markets? - What are your export development targets? (Why?) - What kind of institutional voids have you evaluated while setting these export development targets? - What kind of institutional support you may need while reaching your export development targets? - What is your opinion/views about the level of the general support measures provided by the regulatory institutions regarding stimulating exports?
Covid-19 period and institutional support experienced by the SME	<ul style="list-style-type: none"> - What institutional support mechanisms did the company use in pre-Covid period? (Have you looked for institutional support yourself? How active are you in communicating with institutions?) - What institutional support mechanisms does your company use during the Covid-19 period? - What tendencies of export activities have your company experienced during the first and second quarantines? - What measures did the company have to take because of the changes imposed by institutions? - What (additional) institutional support would be beneficial for your company/sector? (How could these measures particularly help you?)
Responses to institutional factors	<ul style="list-style-type: none"> - To which institutional factors do you respond to? (What actions have you taken in order to act upon the institutional factors that were imposed on your company?, Have you joined any clusters, coalitions, associations?, Which ones?) - What institutional factors have made your company change the behavior or way of operations? - How did your company change its actions responding to institutional factors?

It is important to note, that the interview guide only portrays the basic questions that were asked the experts, the following questions were asked according to the flow of the interviews themselves. The questions in brackets are peripheral questions complementing interview guide that, again, were asked depending on the flow of the interviews and are not limited to those written above. The full interviews are inserted to the appendix part of the master thesis.

The sample of the research. The research is based on the principle of the qualitative research. The main criteria for selecting interview subjects are:

1. enterprises correspond to the requirements of being constituted as SMEs;
2. enterprises operate in manufacturing sector;
3. enterprises specialize in metalworking area of production;
4. enterprises perform foreign trade activities.

The sample of the research consists of Lithuanian exporting manufacturing SMEs. Manufacturing sector was selected for the purpose of the research. The main criteria for selecting manufacturing companies were that the Lithuanian economic downturn in the first three quarters of 2020 dropped

by 1.3%. The decrease of GDP was triggered by lowered domestic demand and export levels. This leads to the economic sector perspective indicating manufacturing and services as the main component for economic downturn. These sectors, according to OECD (2020) report suffered the most from the pandemics. Hence, manufacturing was selected as the sector for the purpose of the research.

For the sake of the quality of the research, Lithuanian exporting manufacturing SMEs with the main activity of metalworking were selected following their homogeneity. According to Versli Lietuva (2018), metalworking is experiencing high demand from local and foreign markets and has a great potential of growing in the future. What is more, metalworking subsector experiences one of the best results regarding production volume and export volume in 2021 (Lietuvos pramonininkų konfederacija, 2021).

A very important aspect of the interviews is that the informants participating in the empirical research are directors and owners of the exporting manufacturing SMEs, this was indicated at the very beginning of the communication process with the selected companies. The highest level of executives was selected and interviewed because they had the fundamental and most in-depth knowledge regarding interaction with institutional factors within their companies. The research is based on the principle of the qualitative research, semi-structured interview with open-ended questions. According to the data of 2014, there were 3571 exporting enterprises in Lithuania. It was decided to take interviews from highest level representatives of 5 Lithuanian exporting manufacturing SMEs.

All the companies meet the research criteria, they are considered to be SMEs, they operate in manufacturing sector and they are performing export activities and in order to keep the homogeneity principle they all work with metalworking activities in particular. The names of the selected companies are changed to: UAB A, UAB B, UAB C, UAB D and UAB E. in order to keep the principle of confidentiality.

Data Analysis. The interviews took place in March-April 2021. The average length of each interview was between 60 – 90 minutes. All the interviews were recorded, turned into transcripts, coded, categorized and analyzed based on theoretical framework of this master thesis.

The transcribed data was analyzed with “MAXQDA“ program. The significant parts of the interviews were coded and systemized by the dimensions, followed by the analysis and description. The significant parts were selected despite the flow of the interview, due to the fact that they were semi-structured interviews and the informants could turn the flow of the interviews towards different significance points.

The selected significant parts of the interviews were analyzed followed by the description of the insights and results. The “MAXQDA” report of the data collected for the empirical research and transcripts of all the interviews are provided in the appendix part of this master thesis.

Limitations of the research. The collected empirical research results cannot be applied for all the Lithuanian exporting manufacturing SMEs spectrum, because the research involved 5 such enterprises. The recommendations can be provided for only those companies, that participated in the empirical research.

4. Results

This chapter provides the results of the performed empirical research. Firstly, the characteristics of interviewed SMEs are presented. Secondly, the findings of the interviews with five informants are portrayed. To continue, the respective analysis is performed in order to provide the results of the empirical research. Finally, the results are followed by the discussion and recommendations for exporting manufacturing SMEs and for institutions regarding institutional factors influencing the mentioned SMEs.

4.1. Research findings

The research findings are presented in two main parts. In the first part the characteristics and profile of the interviewed companies are described. In the second part the primary data gathered during the interviews is analyzed in depth and the findings are presented.

Characteristics and profile of the SMEs. The five SMEs were selected according to homogeneity principle, all the companies, apart from their secondary activities, mainly operate in metalworking and manufacturing as their main activities. The companies are established between 1996 and 2014, the highest executives of the companies have been in charge for 6 years and more, from the very beginning of the operations of the company. All the selected companies, according to the secondary data of the publicly announced information, meet the criteria of constituting as SMEs, this eligibility criteria were also checked during interviews. All of the companies operate in the manufacturing sector and perform export activities. The characteristics overview of exporting manufacturing SMEs is provided in the table below.

Table 5. *Characteristics of the interviewed SMEs*

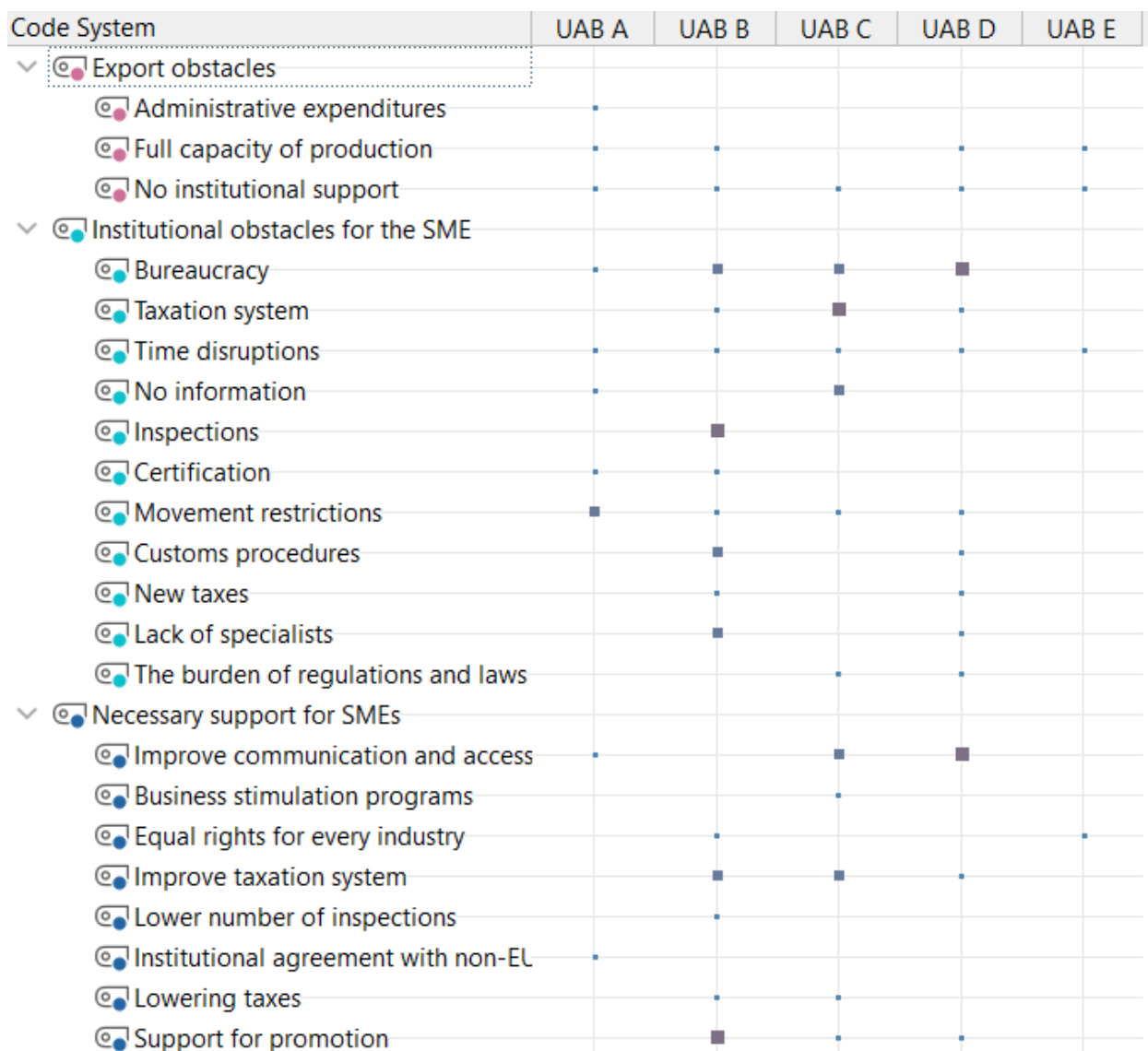
Indicators/Companies	UAB A	UAB B	UAB C	UAB D	UAB E
Main activities	Metalworking Manufacturing	Metalworking Manufacturing	Manufacturing Metalworking	Manufacturing Metalworking	Manufacturing Metalworking
Number of employees	29	22	13	23	47
Annual turnover	<50 mln.	<50 mln.	<50 mln.	<50 mln.	<50 mln.
Balance sheet total	<43 mln.	<43 mln.	<43 mln.	<43 mln.	<43 mln.
Year established	2009	1997	2002	2014	1996
Sector	Manufacturing	Manufacturing	Manufacturing	Manufacturing	Manufacturing
Exports	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Main export markets	Belarus, Western Europe, Baltics	Poland, Latvia	Denmark, Latvia, Estonia	Denmark, Sweden, Germany	Germany, Norway
Export targets	Latvia as home market	Asia, Europe, NVS countries	Germany, Baltics	Expand in existing markets	EU countries
% of total production exported	70%	10%	85%	50-70 %	20-25%

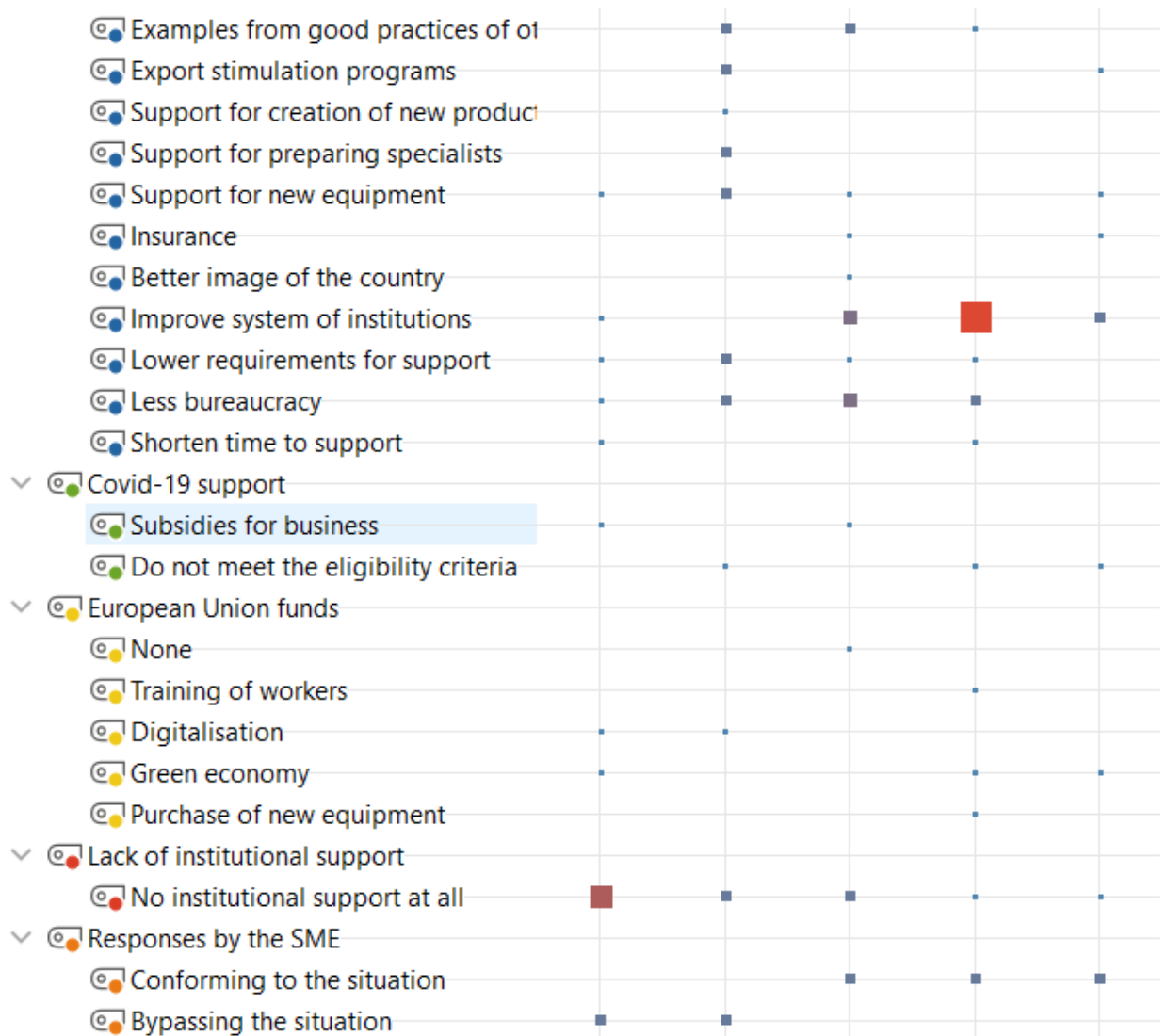
All of the participating SMEs have their main export markets in European Union, however one of them exports also outside of EU. For the sake for the quality of the research and the homogeneity principle, only the aspect of current exports to European countries were evaluated.

The semi-structured interviews were performed with directors and owners of five Lithuanian exporting manufacturing SMEs. The language of all the interviews was Lithuanian. The transcripts of the interviews are provided in the Appendix section of the thesis in the language they were carried out. The most important findings of the empirical research are portrayed in this part including the supporting quotes of the informants from all five SMEs translated to English. The data was systemized using MAXQDA quantitative analysis program.

The institutional factors that pose the biggest influence on the exporting manufacturing SMEs were identified in the perspective of institutional voids and institutional support analyzed in the thesis. For the first part of the analysis of institutional factors, the identification of the most important export obstacles and overall institutional obstacles for SMEs is carried out. Further, the necessary institutional support for exporting manufacturing SMEs is identified followed by other findings. Finally, the responses of the mentioned SMEs to institutional factors imposed on them are evaluated and identified. The summary of results of the interviews analyzed with MAXQDA quantitative analysis program is illustrated below in the Figure 8. Only the factors that were identified by more than half of the informants were evaluated for more detailed analysis.

Figure 8. Summary of the results of the interviews





Export related institutional voids of exporting manufacturing SMEs

There were only a few particularly export obstacles identified by the respondents, as most of them were named as institutional obstacles affecting not only the exports, but the overall operations of the SMEs. However, all the interviewed informants from the five SMEs have identified, that they have not experienced any institutional support for exports or are not even aware that such mechanisms exist. What is more, the majority of the informants have identified that they already work in full capacity mode and have no capabilities to increase their exports while only one respondent identified additional administrative expenditure, between others, that is one of the obstacles for exports in the time of economic distress.

All the interviewed informants have identified that they have not received any institutional support regarding exports. The informant from UAB D stated, that “...entering new markets, we have to do it ourselves...”. Asked about the level of institutional support for exports, the informant from UAB A answered: “...no, it is unknowable for me...”. Later on, while talking about institutional support for exports, the informant stated that “...all with only our own work. The state cannot anyhow, they will not do anything...”. The informant from UAB E also stated a pessimistic view regarding the mentioned topic: “...here no institution will provide any of the support, because it is a private

company...". As they operate the longest, they also expressed the following view regarding the institutional support for exports: "...we were not spoiled [by the institutions] the whole life, so that someone will provide us something, never...". UAB B only states that "...we have not received any support, maybe other companies do, I do not know...". UAB C also addresses the same institutional void of not receiving any support for exports by stating that "...I do not have any opinion, we have not received any support..." and later on "...unequivocally, there was nothing...". The fact, that all five companies have not received any institutional support for exports, especially when they are already performing foreign trade activities, have their export targets, plans or in this case, dreams to expand in other markets or existing ones, can be evaluated negatively from the institutional perspective. It is evident, that institutional voids exist in the area of exports of manufacturing SMEs. Hence, it is important to identify those institutional voids faced by and the institutional support needed by exporting manufacturing SMEs.

The majority of the informants identified that the main obstacle regarding exports is that they are already working in full capacity mode. When asked what are the export obstacles that UAB D is experiencing, the informant answered "...we have full load, we cannot even satisfy the needs of our current customers". Informant from UAB A have identified, that they cannot currently expand more, because "...in nowadays situation we are fully loaded with our production..." and "...the growth of the sector is significant, but we do not have physical capacity...". Informant from UAB E also supported the mentioned situation, stating that "...now we work in full capacity..." and "...so for expansion our capacity at this moment is loaded...". Informant from UAB B seconded, that even with more people they did not have capacities to meet all the demand: "...we had so many orders, that we did not have the capacity to make them all, even though we employed more people...". The SMEs do not have enough technical and physical capabilities to work more or make more production, because all the equipment that they own is already fully employed. Hence comes the need of institutional support for attaining new equipment. New equipment means more efficient work, more possibilities, ability to take new orders, operate in bigger capacity which in turn allows to enter new markets or expand in existing ones.

The mentioned export obstacle of companies already working in their full capacity corresponds to further analyzed institutional support necessary for exporting manufacturing SMEs, namely support for purchasing new equipment. This aspect is analysed in depth in further section about institutional support for SMEs.

Institutional voids of exporting manufacturing SMEs

According to the performed research, the main institutional voids named by the informants of the five SMEs are: time disruptions caused by institutions, the burden of bureaucracy, the current taxation system in the country and the movement restrictions that were imposed during the Covid-19 quarantine periods. Some of these institutional voids also correspond to the institutional support necessary for the exporting manufacturing SMEs that are analyzed in the further section of this master thesis.

The institutional void identified by all the interviewed informants in various perspectives was time disruptions caused by imposed institutional factors. They cause the delay in the operations of the companies, pauses in implementation of projects as well as affects the overall income of the company. UAB B have identified constant inspections as time disruption that strongly affects their workflow,

they also need an extended time for preparation: “...every inspection is a time disturbance, it takes 1,5-2 days, during the time the workflow is disturbed...”. They have also identified, that due to institutional factors regarding customs or movement restrictions their general length of operations extend: “...instead of a month, it becomes three or four months, the supply chain prolongs...”. What is more, UAB E have identified time disruptions as a great obstacle from the perspective of receiving all the necessary certificates: “only after you receive the permission to manufacture... this process was done, it took time, but it was implemented...”. UAB A also mentioned time disruptions, especially for institutional restrictions “...because we had to pay additional time for arranging the documentation...” and for institutional support: “...we needed to allocate time...”. UAB C has also identified time cost regarding receiving the institutional support: “...you evaluate the time cost... and understand that it is not worth... wasting time...”. The time disruptions in the light of receiving institutional support was also identified by UAB D: “...it takes around a year...”.

The majority of the interviewed informants have claimed that the burden of bureaucracy is disrupting the efficient activity of the SMEs. The informant from UAB D identified, that the time to support in some cases even take up to a year with all the bureaucratic mechanisms on the shoulders of the company: “... till we ourselves prepare the application, according to those conditions, we at the same time have to prepare the documentations, technical knowledge on the topic, so around one year...”. Not only they identified expended bureaucratic mechanisms to receive support, but also from the institutional factors that are imposed on the company: “...so automatically the meetings are arranged again, the documentation is arranged, all from the costs of the company...” and “... then there is a duty imposed by State Tax Inspectorate for reconciling accounts, what used to be done by the governmental institution ... just more administrative work...”. The informant from UAB B, asked about bureaucratic mechanisms, identifies that there is too much bureaucracy regarding the customs: “...we just have to fill in more documents. Sometimes the pick-up [of the products] takes a month or even longer...” and “...for the customs workers there are many questions, maybe they are not used to such products. You answer them but then even more questions are asked...”. The informant from UAB A have also identified bureaucracy as an obstacle and a point of improvement from the side of institutions as it is very time consuming and takes time from the main activity of the company: “...we had to pay additional time to arrange the documents, to give out documents for people who move...”. The informant from UAB C had a very critical opinion regarding the bureaucracy: “...regarding that support, exemptions, I have one moment, I can tell, that this is a manifestation of bureaucracy...”. They also stated, that for some support mechanisms you just have to evaluate the costs, the time, the accounting costs, and at the end the size of the support is lower than the mentioned aspects: “...then you understand that for this is not worthy to fill in mountains of papers and spend time. You realize that you need too much bureaucratic paperwork...”. To sum up, the bureaucracy mechanisms is a huge obstacle for the companies, it requires much time and nerves, that could be improved by lowering the level of the bureaucracy for exporting manufacturing SMEs.

The current taxation system in the country was named as one of the most important institutional factor by interviewed SMEs, limiting the operations and exports. Informant from UAB C have clearly identified: “...they should fix the taxation system...” and also described various areas in which it is vital, such as after being a victim in the online scam they paid the invoice for their partners but the scammers have changed the bank account number of the partners to theirs, the company had not only to lose that sum of money, spend a long time trying to solve the situation with the police, but also had

to pay the income tax from that stolen sum: “...we addressed the police, provided all the documents. The time passed but nothing happened. We cured our wounds and at the end of the financial year we were informed, that we will need to pay 15% income tax from the stolen sum. I cannot believe that...”. Informant from UAB D have identified, that after institutions are implementing a new tax, there is too short transition time for the reorientation of the firm: “...there are too short time for reorientation. They give a really short time, when they implement a new tax or increase the percentage, they give a really short time, let’s say that wages, they increase, so they figure to increase it in a couple of months just like that. However, these are the costs of the company...”. What is more, two of the informants identify the need to eliminate the income tax or allow to use it for reinvestment. Informant from UAB B expressed, that “...if you invest your income to some kind of infrastructure, there should not be taxes, I mean the income tax...”. The informant from UAB C supported this view by stating that “...at the end of the year if you have income, it is taxes by 15%. It is not the director taking out dividends, but just, if the company has income, yet it is taxed...” and “...in some countries there are no such taxation, unless the dividends are taken out...”. From the gathered evidence we can see that the taxation system, in particular the income tax, needs to capture the attention of institutions.

There also was one Covid-19 related institutional factor that was identified as a substantial obstacle – movement restrictions. Four out of five interviewed informants have identified the influence of movement restrictions to their businesses. Informant from UAB C stated, that “...we felt that it is more difficult to receive transport, the production is travelling for a longer time...”. Informant from UAB D agreed, that “...there was a production disorder ... the time extended by 2-3 days...”. The informant from UAB A stated, that “...we had some difficulties because of restrictions of movement between municipalities...” and “... the restrictions regarding Covid-19 raises difficulties... we keep live contact with our clients... and the restrictions... when you have to go to quarantine when you get back for two weeks, have caused difficulties...”. The informant from UAB B also seconded the opinion about the disturbance of the movement restrictions for businesses: “...so instead of one month, it becomes three or four months, the supply chain prolongs...”. It is quite understandable for the companies that the movement restrictions were made for the safety of the society, however, different sanctions for businesses should be implemented by the institutions.

Necessary institutional support for exporting manufacturing SMEs

All the informants were asked to identify or non-directly identified the necessary institutional support mechanisms that they would benefit the most from. The most emphasized institutional support mechanisms are: improving taxation system, support for promotion, improving system of institutions, lowering the high requirements necessary to receive the support, decreasing the level of bureaucracy, improving communication and access to information, support for purchasing new equipment and implementing good foreign practices.

A crucial moment in efficient operations of exporting manufacturing SMEs in Lithuania was identified as institutional support in improving the system of institutions overall. The informant from UAB D states that institutions just drop the burden of their own work to businesses: “...at the same time i know, that State Tax Inspectorate have to submit reports ... but principally there is a duty imposed on us to submit the reports, that were performed by State Tax Inspectorate. So they just imposed duties for private businesses...”. The informant also addresses the time to tax change as an institutional void as there must be time left for the companies to adapt, by stating that “...there is too

short time for reorientation ...”. They also mention the situation with one of the funding institutions that restricted the approved project for no reason: *„...now it is APVA agency, so from 2017 we still have not implemented one project and they just, for example, sent us a note, that they stop it and do not provide support. But we see according to the documents that it is plainly their fault...“*. This situation forces company to enter court and pay the lawyer bills without any compensation from the institutional side. UAB D also mention Free Economic Zones (FEZ) as one of the institutional obstacles as they take all the best workers in addition to foreign companies not paying the taxes or getting discounts for taxes that private companies must pay in Lithuania: *“...FEZ is a flaw, because German company invests part of the money and come to take final product and receives taxation discounts, that we, as a company, do not receive. As far as I know they do not pay taxes...“*. Another crucial aspect identified by the informant was that the Covid-19 support is divided illogically, providing businesses with small support, however financing people that do not work for years to the maximum amount, which allows them to systemically refuse to work at all: *“... they support the unemployed, they do not do nothing, they do not have any duties. So as a result, if I work for a minimum wage in a company, this is a slavery for me. If I go to the Unemployment Office, they will provide for me and I will not have to report for what I am doing...“*. This identifies a really deep institutional void in institutional support. It is also worth mentioning the previously identified time to tax period and non-reinvestment of income tax in this section.

To continue, the informant from UAB C have also mentioned various aspects regarding the improvement of the system of institutions. They mentioned the situation with experiencing an online scam when at the end of the financial year they had to pay the income tax for the sum that was stolen from them: *“and at the end of the financial year we were informed, that we will need to pay 15% income tax from the stolen sum. I cannot believe that...“*. Not only this aspect, but also the institution of the police was very apathetic regarding providing the institutional service of investigation: *“...even at the very beginning, when we suffered from this event, they let us understand, that nothing is going to happen...“*. They have also identified a situation with the Unemployment Office, when they wanted to employ a person with disability, they found him themselves, he informed the company about opportunity to receive subsidies for employing him and when the company addressed the Unemployment Office for this matter, they were refused to be provided with subsidies because they found the person with disability themselves and if they wanted to receive subsidies, he must register to Unemployment office, enter a program, fill in plenty of bureaucratic documents, take at least a few months in the process and at the end the mentioned institution may not even send the same disabled person to work in a company. *“...called to the Unemployment Office to find out, they said that you will not receive any subsidies, because you found him and are employing him yourselves. You need to employ him through us. I said what is the difference, the person does not become different, he has the same disability. They explained that this is the law...“*. The identified situation proves the need of improving the system of institutions.

What is more, the informant of UAB A supports this view by portraying the need of institutional system improvement towards the flexibility: *“...in nowadays situation everything is according to our suppliers, that are loaded so much, that we are balancing till the deadline for execution. Governmental institutions are set, for example, that it has to be done till the 1st of December, that is a little bit more difficult, because German distributor says that everything is great ... but not necessarily for the 1st of December...“*. In such cases, when the result is not in the hands of the company, institutions should act accordingly. The aspect of institutional inflexibility is also addressed

by the informant of UAB E, who has experienced the difficulties and delay from the side of service providers that turned out in not providing goods to the client on time, resulting in not receiving the payment, which, in turn, led to the delay in paying the taxes: “...blocked the account, because you do not pay on time ... I do not ask for some support, but just to understand that I do not not pay taxes insultingly, but because of the circumstances, when you cannot influence anything...”. The informant further identifies that with blocked accounts you cannot carry on your activities and gather the sums needed from other sources. Hence, the improvement of the institutional system as a whole is crucial for the SMEs.

To continue, the support for purchasing new equipment was also identified by four out of five interviewed informants in the direct and indirect manner as beneficial aspect for operations of SMEs. The informant from UAB C stated, that “...if small or medium company, they of course will not purchase equipment... that is what kind of support there could be...” seconded by informant from UAB B, stating that “...while purchasing equipment it would be possibility to cover them from the income of the company, it would be very good...” and “...of course, the government could support more the purchasing of new equipment, so that there was a renewal of equipment, so that small companies could invest less money...”. The informant from UAB A also identified the need of support for purchasing new equipment by stating “...the growth of the sector is significant, but we do not have the physical capacity. And for manufacturing to raise the physical capacity is not 123...” adding the same perspective of UAB E: “...for the expansion our capacity is at the moment fully loaded...”. As previously mentioned in the empirical study, one of the biggest export obstacles is that the SMEs are working in full capacity. The support for purchasing new equipment would allow firms to extend their operations and to expand internationally.

Another important aspect in the necessary institutional support section was identified as lowering the requirements for receiving the institutional support. Four of the five informants have identified that the requirements for support are too high and either there is no way to legally qualify for the support or you have to cheat in the application for the support as the only way to receive it. The informant from UAB B said, that “...we have written and submitted the documents, but we did not make the list, we did not receive anything which resulted that we do not asked for anything more...”. They also were creating innovative product in order to receive support for production, but the requirements were, again, too high: “... we submitted the application, created a product – regional flight control center, this product did not have any equivalent in Europe, complex thing, the whole center that controls the planes, and what did we get – nothing. We were told to apply next year, and the next year the contest was won by doors...”. The informant from UAB A supports the view for too high requirements to receive support and claims, that “...we needed to take time, there was a person working in a company that worked with the projects for most part... I heard swearwords from his side, because it was slow, a lot of ticks and paragraphs...”. What is more, the informant from UAB C stressed, that there is always a problem why they cannot meet the criteria, and the only way to receive the support would be to cheat, which is against the policy of the firm: “... we paid an interest how to do it, but always face certain problems, we do not want to cheat, so it results that we do not qualify, we do not meet the criteria...”. The informant from UAB D has even more critical view regarding lowering the requirements for support, because one of his companies did not receive the Covid-19 support because it was lacking only two months of operation, however they have created workplaces and invested around 200 thousand euros to the business. “...the point was, the answer, that we do not meet the criteria. In two months be submitted again, but it was then said, that company

must be at least one year old till the quarantine date. In this place the institutions just did not want to do their homework and check the company... ”. The mentioned situations identify the institutional void in high requirements in receiving the support and the action of lowering those requirements should be implemented by institutions.

The majority of the interviewed informants, namely four out of five (UAB A, UAB B, UAB C and UAB D), have claimed that less bureaucracy is also a needed support from the side of the institutions. What is more, improved taxation system was also identified by three out of five informants (UAB B, UAB C and UAB D) as one of the most necessary support mechanisms for the exporting manufacturing SMEs participating in the research. Both of these aspects of necessary institutional support were already identified in the previous subchapter with the corresponding supporting quotes. The bureaucracy mechanisms and the taxation system in the country can be considered as huge institutional voids and should capture attention of institutions. From the gathered evidence we can see that in particular the income tax deduction or redistribution needs to capture the most attention from the side of institutions.

Three of the informants have identified the need of institutional support for promotion. Informant from UAB D identified, that *“...if we had to expand, principally I would say [we would need] financing to go to exhibitions...”*. The informant from UAB B also identified, that *“...there is a necessity for support for promotion...”* and *“...there is a necessity to receive support for promotion, for participating in exhibits, so that it would be fully covered from the government...”*. The informant from UAB C has more pessimistic views and identifies the need for institutional support for promotion: *“...we should promote ourselves, but on the other hand, you will not hang a signboard in the street or put an advertisement to the newspaper...”*, *“...but how to enhance awareness about us we do not know, how many times we tried to write letters with offers that we are this company, we did not receive any answer...”*. The three mentioned informants shed light on institutional support for promotion, mostly for covering all costs of going to exhibitions, which would serve as a great tool for looking for new partners, receiving more orders and, in turn, boosting the exports and Lithuanian economy.

Three of the informants have pointed out foreign good practices that were suggested as examples worth following for the Lithuanian institutions. UAB D shared the experience with German government: *“...let’s say we have examples from Germany, so the German companies know what and what actions the responsible German government representatives will perform, and with us, all the companies, we only receive duties and that is it...”*. The informant from UAB B highlights the way that the neighbouring country Latvia supports the businesses, stating that *“...and in Latvia all the companies are supported by the state. There is different politics there...”*. The informant from UAB C also shares the view of better working institutional system in another country: *“...in United Kingdom it is done legally, that banks have to take responsibility ins such cases. So, they fixed everything very fast, it is not the case, that there is no match between the name of the company and the number of the back account...”*. Exercising the mentioned good practices could serve in higher trust in the institutions by businesses and better functioning not only of the SMEs but the whole economy of the country.

What is more, improved communication from the institutions and better access to information to institutional factors was identified as an important aspect regarding the institutional support. The lack

of information regarding such important aspect and institutional factors may lead companies to jeopardizing their operations as well as their reputation in the eyes of the institutions without making any conscious actions. When informant from UAB C was asked about knowing of any support mechanisms for export, they responded with: *“...no, we do not know anything about that...”*. Regarding the institutional support for hiring a disabled person, they also expressed being not informed or perceiving lack of information: *“...recommended a person with disability and we wanted to employ him, we did not know about the subsidies. The person told himself when was employed...”*. They also stress the point, that if they do something not according to the regulations, it is only because of not knowing about it: *“... if you transgress, it is because of not knowing. Not knowing does not exempt from the regulation...”*. The informant from UAB A also identified not knowing about the possibility to receive institutional support other than Covid-19 related: *“...so that we could receive any support, we do not know anything about that...”*. What is more, the informant from UAB D strongly states, that: *“...the problem here is that the responsible governmental officials cooperate to business very little...”*. He also pointed out, that it would be logical for institutions to *“...just communicate with private sector regarding all questions, no matter what happened...”*. We can conclude that the communication with SMEs from the institutions as well as providing a valid access to extended and full information is necessary for the well-functioning of the exporting manufacturing SMEs.

Covid-19 related institutional support

It is important to note the aspect of institutional support during the Covid-19 pandemics, the period of two quarantines. Lithuanian government provided institutional support for businesses mechanism in the form of subsidies. However, receiving this type of support did not go as fluent as the institutions may have thought. According to the carried out empirical research only two out of five companies participating in the research received the subsidies for businesses affected by Covid-19, while the majority of the companies, 3 out of 5, did not.

Only two of the companies identified, that they applied successfully for the subsidies for businesses and received the support. The informant from UAB A identified, that for a short period of time they had to apply for this type of institutional support because of the employee downtime: *“...yes, for the short period there were subsidies for business... there were partial downtime, but only for a short time. During first and second quarantines...”*. The informant from UAB C also identifies, that they applied for institutional support for the effects of Covid-19 in order to support the workers: *“... applied for being influenced but Covid-19 and received support. That support really helped...”*.

However, not all the companies received the mentioned institutional support. The informant from UAB D expressed, they do not meet the eligibility criteria to receive the support, although they try their best to meet the requirements necessary to work during the quarantine periods: *“...no, we generally do not meet the eligibility criteria, we only perform activities...”*. They are planning to try to apply again because of the downtime of employees but so far they have not received any institutional support regarding this matter. The same situation occurred in UAB B, that did not make it to the list of the companies that receive institutional support. The disappointment in the situation made the decision makers of the company not to apply for the institutional Covid-19 support again: *“...we did not make it to the group of the companies, that receive governmental support... but because we did not make it to the list, did not receive anything, we did not ask anymore...”*. What is more, one

company, namely UAB E, did not even ask for Covid-19 related institutional support because of not knowing about their opportunities. According to the informant, they continued their work, hence they should not apply for the institutional support for this matter “...we had our constant job, so we closed the gate, worked... because we had those orders, we did our job behind the closed doors and that is it...”. This indicates that not knowing complete information about possible institutional support may influence the company not to act, which in turn may mean losing part of the profit. UAB A and UAB C still performed their activities on the pace of the situation but applied for the institutional support and received it while UAB E, presuming that if they still work at some pace, they are not eligible for support, did not even apply. This, again, indicates lack of information regarding the institutional factors.

The European Union funds

The findings of the empirical research also highlight that the majority of interviewed companies, namely four out of five, use the EU funds for businesses.

UAB A uses two types of EU funds: for the green economy and digitalization. UAB B uses the funds for digitalization. UAB C does not use any of the EU funds. UAB D uses even three EU funds and is very active in the field of EU support: green economy, training of workers and purchasing new equipment. Lastly, UAB E uses EU funds only for the green economy.

4.2. Results of the empirical research

The results of the empirical research in relation to the analyzed theoretical concepts have portrayed two main strategies of responses of exporting manufacturing SMEs to institutional factors: acquiesce and avoidance. The in-depth analysis of the interviews with the informants from the five SMEs is provided below.

Responses of exporting manufacturing SMEs

After performing the analysis of the institutional factors that are imposed on the Lithuanian exporting manufacturing SMEs, the main phenomena of institutional voids and institutional support were identified. However, the responses of the mentioned SMEs to institutional factors differ. There are two main tendencies that we identified as a result of the empirical research: passive reaction to institutional factors and active one.

Nevertheless, there are three companies, namely UAB C, UAB D and UAB E, that exhibited very passive response to institutional factors strategy – acquiesce, with only implementing the tactics of complying – obeying to and accepting the rules and norms (Oliver, 1991). They did not exhibit any other type of strategy responding to institutional factors and did not portray any type of ambitions towards initiating any change.

UAB C portrayed a very passive reaction towards institutional factors: “...5-6 years ago you tried to look positively to all those things [regulatory environment] but when you face some kind of problems, then you become the same, as always complaining, oh how bad, what kind of laws...”. It is evident, that institutional voids have made a negative impact on the SME lowering their motivation to act upon the institutional factors that are imposed on the company.

The company also mirrors a passive behavior towards expansion and promotion for their business: *“everything happens through recommendations. Someone saw somewhere, he got recommendations... only through recommendations. And that is how sales work with us...”*. They are not active in any kind of promotional activities: *“...how to expand more the awareness about us we do not know. We tried writing letters with offer, that we are this company, but we did not receive any answer...”* and from what was expressed by the informant, they are not planning to invest neither time, nor other resources for increasing their visibility: *“...we do not have a person working with sales...not too much time is left for that...”*.

Moreover, the company has not applied for any type on institutional support other than the Covid-19 related one: *“...we have not applied... no, we do not know anything about it... we only received support for the first time in life regarding Covid-19...”*. They also do not use any EU funds *“...too bad, but we do not use. We thought about it, but...”*. Regarding the institutional support mechanisms for businesses or exports, the informant admits, that *“...we ourselves did not pay an interest, did not ask for anything, did not write anything to anyone. Maybe it is just like this. I do not know how it supposed to be...”*.

Hence, without showing any type of actions towards institutional factors affecting the SME, UAB C portrays only one reaction strategy – acquiesce, with the tactics of complying: *“...actually, they are what they are, we try to do everything what we are required to do. If you make something wrong, it is because of not knowing... we try to do, that is correct...”*.

However, the results of the empirical research allow us to make another important insight. Even though the company has a very large percentage of production being exported, around 85%, they have permanent business partner that they constantly export to, the informant refers to him as *“...the Danish...”*. Even though UAB C also has few export targets – Germany and the Baltic states, the SME has not portrayed any activeness towards receiving institutional support, applying for EU funded projects, looking for promotion opportunities, searching for international partners themselves or improving the company in any other way. This may result from feeling safe with existing permanent export partners, however, the experience of the director of the company may also limit the actions of the company towards expansion or even improving the company as the same director has been in the position since the opening of the company and has not have any other business experience or international business experience in the past.

UAB E portrays the same behavior as UAB C and does not express any willingness to improve by looking for new means for business or new suppliers: *“...no, we work as we worked, the same supplier even now...”*. The company does not even show interest to promote themselves in order to receive a bigger market share: *“...for promotion of production there is only the internet page, and nothing more...”*. They do not possess any kind of ambitions towards boosting their business activities: *“we were in one exhibition in Germany... we found our partner and we collaborate with them, enough work, and through internet we can be found through key words who needs...”*. UAB E also expressed very passive behavior regarding expansion, looking for new partners or taking up the opportunities in general: *“...we do not look for clients ourselves...”*.

Regarding the necessary institutional support for the company or sector, the informant from UAB E also showed a high level of passiveness: *“...all good as it is...”* and regarding the taxation system stated, that *“...I have no claims and so on...”*. The company does not plan to apply for EU funds

“...so far I do not think anything more...”. The company only use one type of EU funded project for solar power that is partially funded by the EU and partially by bank credit taken by the company. The company also have not applied for the support for Covid-19 related causes. The informant identifies that they do not have to take up too many actions because their company is already operating for a long time: *“...no, because we work for a long time, we passed all those roads and everything happens in its own way and I do not need anything additional...”*.

To elaborate, after making an in-depth analysis of the interview, it is evident that the company is the longest operating one from all of the participating companies in the research. According to the informant, who is also a director of the UAB E, him and other shareholders have been in charge since the year 1989. The company has a low percentage of exports that reach up to 25%. They also have their constant partners that they export to: *“...in Germany there are 1-2 companies, now there appeared a third one ... in Norway there is one company...”*. This allows us to make an assumption that because the directors of the company have experience only in one field, they have been in charge in the same company for over 30 years, they have few permanent export partners and mainly operate in home market, they do not pertain any ambitions to reach more and show a more passive response to the institutional factors that are being imposed on the company. According to the informant: *“...no, because we work for a long time, we passed all those roads and everything happens in its own way and I do not need anything additional...”* and *“...everything is good with what we have, to take a bigger market share in them. No one says also in other markets, but I am with age already, more young people maybe will do something, us, shareholders are already old, I am the youngest, we have already worked since 89-90’s...”*. The informant again, confirms the selection of the passive strategy of reaction to institutional factors, namely acquiesce, with the tactics of simply complying – conforming to the norms, rules and regulations.

UAB D also portrays one response to institutional factors strategy – acquiesce, with only implementing the tactics of compliance: *“...everywhere there are pluses, everywhere there are minuses, principally, you live with what you have, if the base of law was not right for us, we would go to another country...”*. The informant from the company clearly identifies that the SME tends to conform to institutional factors: *“...in reality we work with what we have...”* and continue the operations of the company at the pace and capabilities at the current level: *“...I think that we just need to put more effort and these three markets will be enough. We will definately not look for other countries...”*.

Nevertheless, UAB D are very active in using EU funds for various improvements of the company. They are using three projects already: Eco Innovation for implementing the course of green economy, EU funds for purchasing new equipment and the third for training new employees: *“...we are using EU funds according to Eco innovation project, now we use the second project already which is purchasing new equipment. Further there is training of new employees, employing new employees...”* as well as *“...only time and experience. Now because we will set up the equipment, train people, because according to other EU funded project, I do not know how it is called, the qualification of employees we also implement, the search of new employees...”*. The active participation in such activities indicated the motivation of the company to improve its inner system, become more effective and efficient and less dependent on market fluctuations. The SME is building its own capacity and infrastructure to be less dependent of the institutional factors.

The results of the empirical research have portrayed, that UAB D is quite active in exports, they export 50-70% of their production. According to the informant the goal of the company is to expand in their existing markets. What is more, the director of the SME has plenty of international experience “...*I had companies in United Kingdom...*”, he also has opened another company in Lithuania up to two years ago. Such experience of the director of the company shows that the actions of the company tend to be proactive. Even though the strategy of responses of the UAB D to institutional factors is acquiesce, the international experience and proactivity of the director may stimulate the incentive to apply for the EU funds in order to improve the company which in turn would lead to reaching the export targets of the company.

However, UAB B possesses a more active response to institutional factors strategy – avoidance strategy, taking the tactics of escape. The informant states that because of the tough times, they had to figure out different mechanism how to act in the presence of institutional voids: “...*during crisis, due to Covid-19, the company took up a decision to import some materials, complectations ourseves. We noticed, that if you import yourself, there are more troubles, bet it costs cheaper and you can find better quality...*”. The informant admits that they were trying to bypass the obstacles by taking initiative to their hands: “...*we tried to solve the problem and go around those, let’s name them, ineffectively working companies...*”. This is a clear signal for the response to institutional voids strategy of avoidance and tactics of escape, as, according to Oliver (1991), this strategy is motivated by the boost to bypass the rules and conditions, that would otherwise make the conforming strategy necessary.

What is more, the informant from UAB B is very positive about the EU funds for digitalization “...*we received support last year for digitalization project of the company...*” and is extremely motivated to use the gained possibilities to possibly enter new markets, expand and get new clients: “... *do not lower the production, do not lose the clients that we have. After digitalization we will have bigger capacity, maybe there will be other clients, another level of the company, then we will think...*”. The motivation and vision conveyed by the informant allows to make an assumption that the company acts proactively and seeks for new and better opportunities that would enhance the capacities of the SME and contribute to the targets of the company.

The informant from UAB B also shows an interest to cooperate and join networks in order to make a bigger impact on the institutions: “...*a successfully working association can have an impact ... that leads us to a conclusion that we need to participate [in association, group of companies] then...*”.

What is more, it is important to pay a look at UAB B export structure. The SME exports 10% of their production directly and even 90% indirectly, through their permanent business partners. They have only two main direct export markets, however, we can conclude, that due to their obligation to meet the amount of orders from their current partners they possess the strategy of avoidance, which allows them to, in the words of the informant from UAB B “...*we tried to solve the problem and go around those, let’s name them, uneffectively working companies...*” go around or bypass the institutional factors imposed on the company by taking active changes in their supply chain.

Moreover, the SME identified their main export targets as Asia, European countries and NVS countries (Table 5), which is a very ambitious goal, hence we can make an assumption that taking a more active response to institutional factors strategy is vital for the company in order to reach their export targets.

To continue, UAB A portrays a very strong transmission of the strategy of avoidance towards the institutional factors that are being imposed on the SME. The actions of the company clearly states the tactics of escape: “...our decisions were non-standard, we reformed the links of our sellers and drivers, the customer support, especially for closer Poland, Latvia, Estonia ... people changed, the manager used to go for the maintaining contact, solution of technical problems and everything was formed as going in transit. He takes together goods and everything else, and the transport good transit movement was not forbidden. In this way you do not have to go to quarantine when you get back and solve the problem. I am telling the flaws, that governmental institutions can like this. We threw the human resources and all those things and then you do not have to do the PGR test, do not have to go to quarantine and so on...”. Corresponding to the tactics of escaping – bypassing the rules and conditions, that would otherwise make the conforming strategy necessary (Oliver, 1991), UAB A possesses a strong sense of bypassing the rules and regulations but making sure that they are not technically breaking the law: “so that the transit of goods and such is not forbidden, we listened to that narrow line and in this way let our managers go together with the cargo, so they kept the physical, real, live contact with clients, solved their problems and at the same time carried the goods...”. This strategy of response to institutional factors together with the most aggressive tactics of the strategy allows the SME to exit the domain within which the institutional voids are exerted.

UAB A also uses two of the EU funds: for the digitalization of the company and for the solar power plant. The informant indicated that the SME is very keen on innovation and making the jobs more comfortable: “...with digitalization money, so in this place we purchase some pieces of equipment ... will be innovative and job work places will be comfortable...” as well as keen on lowering the costs of the company “...that will lower the costs, that green side is like that and the amortizations of the fluctuations of energy, which now, is very useful...”. The company may use the saved sums for reinvestment of the income of their profit, as the informant indicated that “...we usually do not use any credit subjects and invest the profit of the company...”. The motivation of the SME to get involved to EU funds for businesses indicates the motivation to work more efficiently and divide the money of the company in more efficient way to reach better results.

What is more, after analyzing the export targets of UAB A it is evident, that the more aggressive and active response to institutional factors imposed on the company were stimulated by the goal of expanding more in the current markets and making Latvia similar as their home market: “...the closest plan is to make the market of Latvia as home market, so that there would a an equation sign with Lithuanian market...”, hence in order to keep their production, services and reputation at a high level the SME had to act proactively, take initiative and take a more active response to institutional factors strategy, namely avoidance, with the tactics of escape. What is more, the company also has a high percentage of production exported (around 70%), therefore this factor acted as a contributing agent to take up the more active strategy of response to institutional factors.

Practical implementation and further research direction. This research should be expanded by interviewing the side of institutions in order to analyze the actions of institutions towards the exporting manufacturing SMEs.

4.3. Discussion and recommendations

After conducting the empirical research using the method of case study in the form of semi-structured interviews, the results were summarized in the table below. The main responses to institutional factors by exporting manufacturing SMEs were determined and evaluated, however some interesting outcomes were also identified.

Table 6. *Summary of empirical results*

Identification of the company	Strategy of response to institutional factors	Tactics of response to institutional factors
UAB A	Avoidance	Escaping
UAB B	Avoidance	Escaping
UAB C	Acquiesce	Complying
UAB D	Acquiesce	Complying
UAB E	Acquiesce	Complying

Discussion. In the line with previous studies, this master thesis has demonstrated that institutional factors play a vital role in the operations of the exporting manufacturing SMEs.

Firstly, the empirical study has identified that all of the five SMEs have not experienced any institutional support for exports or are not even aware that such mechanisms exist. The fact, that all five companies have not received any institutional support for exports, especially when they are already performing foreign trade activities, have their export targets and plans to expand in new markets or existing ones, can be evaluated negatively from the institutional perspective. What is more, the majority of interviewed SMEs are already working in full capacity mode and have no capabilities to make more production or increase their exports. New equipment means more efficient work, more possibilities, ability to take new orders, operate in bigger capacity which in turn allows to enter new markets or expand in existing ones. Hence, the empirical study reveals, that there is a need of institutional support for exporting manufacturing SMEs for purchasing new equipment.

Secondly, the study showed, that the main institutional voids named by the informants of the five SMEs are: time disruptions caused by institutions, the burden of bureaucracy, the current taxation system in the country and the movement restrictions that were imposed during the Covid-19 quarantine periods. The time disruptions caused by institutions result the delay in the operations of the companies, pauses in implementation of projects as well as affects the overall income of the company. The bureaucracy mechanisms were named as a huge institutional void that requires much time and nerves, that could be improved by lowering the level of the bureaucracy for exporting manufacturing SMEs. The current taxation was identified by SMEs limiting the operations and exports. What is more, the gathered evidence identifies that the taxation system, in particular the income tax, needs to capture the attention of institutions and be rearranged for reinvestments. The

Covid-19 related institutional factor – movement restrictions – also became a strong institutional void as it was not properly designated for businesses.

Thirdly, the empirical research allowed to identify the most needed institutional support mechanisms for exporting manufacturing SMEs: improved system of institutions, support for purchasing new equipment, improved taxation system, decreasing the level of bureaucracy, support for promotion, lower the high requirements necessary to receive the support, improve communication and access to information and implementing good foreign practices. The mentioned institutional support would allow companies to perform more efficiently, increase their capacity, focus on production, enter new markets and expand in the existing ones.

Furthermore, the study allowed to identify the flaws in existing institutional support, namely the Covid-19 related subsidies for businesses. All five of the SMEs were still operating during the quarantine periods, however only two received the subsidies for businesses, while two of them were rejected from the support even though experienced Covid-19 related difficulties and one was not even aware of such possibility while operating. Such situation sheds light on the inefficiency of institutions and the need of overall improvement. The subsidies for businesses in the time of economic distress would allow to pay for the employee downtime or help cover other costs that resulted because of Covid-19 pandemics.

To continue, the importance of EU funds for businesses is highlighted as a finding of the empirical study. The majority of the SMEs use EU funds: the green economy, digitalization of the companies, training of workers and purchasing new equipment, in order to improve the quality of their businesses. However, the time to support is named as a very extensive one. Nevertheless, the companies have positive views regarding the mentioned funds and their influence for the business they are operating in, lowering the costs, improving the capacities of the companies as well as expanding internationally as a result.

Finally, the results of the empirical research in relation to the analyzed theoretical concepts have portrayed two main strategies of responses of exporting manufacturing SMEs to institutional factors: acquiesce – a passive response to institutional factors strategy; and avoidance – a more active response to institutional factors strategy. According to Oliver (1991), acquiesce is a strategy that accepts to the institutional factors that are imposed on the company while avoidance portrays a strategy of organizational effort to prevent the necessity to conformity. After performing in depth analysis of the interviews with informants from all five SMEs, the two response strategies portrayed one different tactics each: acquiesce portrayed compliance tactics – conscious obedience to institutional factors, as avoidance portrayed escape tactics – when the SME may exit the domain in which the institutional factors are exerted.

What is more, the research has shown that the number of partners and their reliability is an important factor in the strategies of responses of exporting manufacturing SMEs to institutional factors. Those companies that have a certain number of permanent business partners that they export to and receive the majority of the orders from, tend to take a more passive strategy of response to institutional factors.

Furthermore, the study has revealed that the experience of the director of the company also expresses the strategy of response of exporting manufacturing SME towards institutional factors. The empirical

research showed that the less international experience the director of the exporting manufacturing SME has and the longer the director managed the same company, the more passive the response strategy to institutional factors will be. It also can be concluded that the more businesses the director had managed in the past and the more international business experience the director had attained, the more proactive their actions will be.

Moreover, the empirical research has also portrayed that the more ambitious goals of expansion the SME has, the more active their strategy of reaction towards institutional factors. Another interesting finding in this area is that the more ambitious expansion goals are of the company, the more motivated it will be to apply for EU funds for businesses.

Recommendations. The findings of the empirical research have several important implications for practice, therefore some suggestions are provided for the Lithuanian exporting manufacturing SMEs and institutions.

Responses to institutional factors. The results of the empirical research show two main reactions of firms towards institutional factors: acquiesce and avoidance. However, the exporting manufacturing SMEs should respond more actively to institutional factors that are being imposed on them. All the institutional support possibilities should be qualified and applied for as well as each institutional support mechanism should be benefited to the maximum level. On the contrary, each institutional void should be met with an active response in order to eliminate unfavorable conditions immediately or operate accordingly to receive the least harm possible.

Communication with institutions and information provision. The results of the research indicate the importance of two-way institutional communication. The lack of information regarding institutional factors influences the actions taken by the exporting manufacturing SMEs, hence the access to clear, correct and up to date information should be available at all times. What is more, it is recommended that institutions communicate with the SMEs about their actions and the possibilities of SMEs in various conditions.

Networks. The results of the empirical research highlight the importance cooperation or SMEs joining networks. As all of the exporting manufacturing SMEs identified a significant number of institutional voids that are imposed on their companies or even their sector and the majority of them implement the acquiesce strategy of the response to institutional factors, the SMEs should join networks, associations, clusters or unions of similar companies operating in the manufacturing sector, as, according to the performed research, none of the SMEs is part of one. The membership in such organization would allow SMEs to become more visible in the institutional context and make an impact on the way the institutional factors are imposed.

Institutions. The results of this empirical research should provide valuable insights for the institutions regarding institutional improvements towards the exporting manufacturing SMEs. The identified institutional voids experienced by the researched exporting manufacturing SMEs and the expressed necessary institutional support mechanisms allow institutions to make appropriate institutional adjustments as the policy makers need to first understand better the constitution of challenges faced by SMEs in order to attain valid policy frameworks for support. What is more, the empirical research unveils the weakness in Covid-19 support mechanisms in the form of subsidies for businesses.

Future research. The following studies on this topic may include firstly, different sized companies, such as MNEs and their responses towards institutional factors, that, for example, may be compared to the ones of SMEs to identify the difference of responses to institutional factors that are imposed on the companies; secondly, different industries, as the theoretical model created is not limited by any industry. In scientific literature there are more different responses by firms to institutional factors, hence it would be qualitative for the further studies to examine more responses to receive a bigger amount of valuable insights about the responses of various types of companies to institutional factors. Moreover, the future research should include a larger sample size in order to perform a broader and more in-depth analysis on the topic. Finally, the following studies on this topic should involve interviews with the informants from institutions in order to provide the corresponding perspective and their insights regarding imposing institutional factors in the perspective of institutional voids and institutional support towards exporting manufacturing SMEs.

Conclusions

1. Previous studies portrayed the role of institutional factors for companies, however their importance SMEs have not been widely investigated, especially for the exporting manufacturing SMEs. The analysis of the research findings of the leading scientists in the field indicated that institutions is a vital mechanism in the firms' operations, performance, results, effectiveness, efficiency and overall wellbeing. Nevertheless, it is important to note, that even though many previous studies showed that institutional factors have a major influence on companies, the responses of the companies towards them, especially in the perspective of institutional voids and institutional support, are not clear. What is more, it was determined, that challenges faced by exporting manufacturing SMEs mainly constitutes the actions of institutions.

2. The theoretically defined concept of institutions was conceptualized in order to underline its main elements. Although several studies suggest two types of institutions, formal and informal, the formal institutions were commonly mentioned and analyzed by the researchers. What is more, the theoretically defined concept of institutional factors, in the perspective of institutional voids and institutional support was conceptualized in order to identify the characteristics and specificities of each. The analysis of institutional voids portrayed a crucial problem of inefficient institutions that make a major negative impact on the companies. The institutional support perspective portrayed the importance of proper advocacy mechanisms for the companies. The review of the previous studies shows that institutional factors are closely linked to the wellbeing of companies, however very limited number of researches are devoted to examining the influence of various institutional factors on SMEs. What is more, there is a lack of literature regarding responses to institutional factors of specifically small and medium enterprises. Therefore, it was exciting to research the responses of SMEs to institutional factors. Lithuanian exporting manufacturing SMEs were chosen for the analysis as this sector has a major role in the economy of the country.

3. In order to analyze the responses of companies to institutional factors from the methodological perspective, the theoretical model and research methodology were constructed. Based on the theoretical solutions, the responses of the exporting manufacturing SMEs to institutional factors were evaluated and identified. The empirical exploration of the assembled theoretical model was performed by applying a qualitative research strategy, namely case study. The semi structured interview was selected for the purpose of the research. The analysis examined five interviews with five informants from different Lithuanian exporting manufacturing SMEs operating in metalworking sub-sector as their primary activity. The informants of the mentioned companies were the directors and founders of the SMEs. The analysis of collected data was carried out with MAXQDA qualitative analysis program. The significant parts of the interviews were coded and systemized by the dimensions, followed by the analysis and description.

4. The empirical study has shown that the analyzed Lithuanian exporting manufacturing SMEs tend to show two main types of responses to institutional factors that are being imposed on them: acquiesce – a passive response to institutional factors strategy; and avoidance – a more active and aggressive response to institutional factors strategy. The response strategies expressed by the SMEs portray significant distinctions as acquiesce is a strategy that accepts the institutional factors that are imposed on the company while avoidance portrays a strategy of organizational effort to prevent the necessity to conformity. What is more, the in depth analysis of the interviews with informants from

all five SMEs portrayed two main tactics of the response strategies implemented by the companies: the SMEs that acquired the response to institutional factors strategy of acquiesce portrayed compliance tactics – conscious obedience to institutional factors, while SMEs that acquired avoidance response to institutional factors strategy portrayed escape tactics – expressed when the company may exit the domain in which the institutional factors are exerted. What is more, the research has shown that the number of permanent partners and their reliability is an important factor in the strategies of responses of exporting manufacturing SMEs to institutional factors. Moreover, the empirical research has also portrayed that the more ambitious goals of expansion the SME has, the more active their strategy of reaction towards institutional factors. Another interesting finding in this area is that the more ambitious expansion goals are of the company, the more motivation they pertain to apply for EU funds for businesses. Taking not account the results of the empirical research, exporting manufacturing SMEs are suggested to actively respond to the institutional factors that are being imposed on them, engage in the communication process with institutions, join networks, while institutions are suggested to first understand better the constitution of challenges faced by SMEs in order to attain valid policy frameworks for support.

List of references

1. Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Debrah, Y., A., Khan, Z., Chu, I. & Robinson, C. (2021). Institutional Voids, Economic Adversity and Inter-firm Cooperation in an Emerging Market: The Mediating Role of Government R&D Support. *British Journal of Management*, 32, 40–58. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12443>
2. Al – Hyari, K., Al – Weshah, G., Alnsour, M. (2012). Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 188–211. <https://doi.org/10.1108/02634501211211975>
3. Alarjani, F., N., F., Anwar, B., Aslam, H., D., Iqbal, S. & Ayub, A. (2020). A Moderated Mediation Model of Entrepreneurial Self-Efficacy, Institutional Environment, and Entrepreneurial Orientation for SME Development. *Sage Open*, 10(3), 1-18. <https://doi.org/10.1177/2158244020941000>
4. Baranes, A., I. (2020). Automation, Financialization, and Institutional Change: Challenges for Progressive Policy. *Journal of Economic Issues*, 54(2), 495-502. <https://doi.org/10.1080/00213624.2020.1756659>
5. Bathelt, H. & Glückler J. (2014). Institutional change in economic geography. *Progress in Human Geography*, 38(3), 340–363. <https://doi.org/10.1177/0309132513507823>
6. Batra, G., Kaufmann D. & Stone, A., H., W. (2003). The Firms Speak: What the World Business Environment Survey Tells Us About Constraints on Private Sector Development. *SSRN Electronic Journal*, 1-25. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.541388>
7. Bernatonyte, D., Vilke, R. & Volochovic, A. (2009). Regional peculiarities of development of Lithuanian SME. *Competitiveness of Nations in Global Economy*, 14, 676-784.
8. Beule, F. D., Klein, M. & Verwaal, E. (2020). Institutional quality and inclusive strategies at the base of the pyramid. *Journal of World Business*, 55(5), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101066>
9. Binke, D. & Al-Muhannadi, K. (2020). Small and Medium-Sized Enterprises Within the Circular Economy: Challenges and Opportunities. *Hungarian Agricultural Engineering*, 37, 5-13. <http://doi.org/10.17676/HAE.2020.37.5>
10. Bridwell-Mitchell, E., N. (2016). Collaborative Institutional Agency: How Peer Learning in Communities of Practice Enables and Inhibits Micro-Institutional Change. *Organization Studies*, 37(2) 161–192. <https://doi.org/10.1177/0170840615593589>
11. Bureau, M., C. (2018). Institutional change and transformations in labour and employment standards: an analysis of ‘grey zones’. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 24(3), 261–277. <https://doi.org/10.1177/1024258918775573>
12. Cheng, H., L. & Yu, C., M., J. (2012). Adoption of Practices by Subsidiaries and Institutional Interaction within Internationalised Small- and Medium-Sized Enterprises. *Management International Review*, 52(1), 81-105. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0117-9>
13. Child, J. & Rodrigues, S., B. (2011). How Organizations Engage with External Complexity: A Political Action Perspective. *Organization Studies*, 32(6), 803–824. <https://doi.org/10.1177/0170840611410825>
14. Dacin, M., T., Goodstein, J. & Scott, W., R. (2002). Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 45-56. <https://doi.org/10.5465/amj.2002.6283388>

15. DiMaggio, P., J. & Powel, W., W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective reality in organisational field. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
16. Doh, J., Rodrigues, S., Saka-Helmhout, A. & Makhija, M. (2017). International business responses to institutional voids. *Journal of International Business Studies*, 48, 293-307. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0074-z>
17. Dollar, D., Hallward-Drieneier, M. & Mengistae, T. (2006). Investment climate and international integration. *World Development*, 34(9), 1498-1516. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2006.05.001>
18. Engerman, S. (2012). Institutional change. *Journal of Comparative Economics*, 40 (4), 596–603. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2012.03.003>
19. Foster, J., F. (1981). The Theory of Institutional Adjustment. *Journal of Economic Issues*, 15(4), 923-928.
20. Gaižauskaitė, I. & Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Valstybės įmonė Registrų Centras. Vilnius, 2016. ISBN 978-9955-30-205-6
21. Gall, M., D., Gall, J., P. & Borg, W., R. (2003). Educational Research. An Introduction. *British Journal of Educational Studies*, 32(3), 274. <https://doi.org/10.2307/3121583>.
22. Gamidullaeva, L., A & Vasin, S., M. (2020). Increasing small- and medium-enterprise contribution to local and regional economic growth by assessing the institutional environment. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 259-280. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2019-0219>
23. Gou Y., Chen L., Fang S., C. & Yang C., W. (2020). A cross-level model of legitimacy driven institutional change. A case study in China's photovoltaic industry. *Chinese Management Studies*, 14(3), 751-767. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2019-0280>
24. Grandis, F., G. & Palazzi, F. (2015). The valuation of small and medium-sized enterprises. *Rivista Piccola Impresa*, 2, 33-52. <http://dx.doi.org/10.14596/pisb.173>
25. Guatri, L. (1991). The theory of value creation: the European way. *Biblioteca dell'economia d'azienda*. ISBN: 8823801346
26. Hall, O., A. & Thelen, K. (2009). Institutional change in varieties of capitalism. *Socio-Economic Review*, 7(1), 7–34. <https://doi.org/10.1093/ser/mwn020>
27. Heinze, K., L., Soderstrom, S. & Heinze, J., E. (2016). Translating Institutional Change to Local Communities: The Role of Linking Organizations. *Organization Studies*, 37(8), 1141-1169. <https://doi.org/10.1177/0170840615622068>
28. Hitt, M., A., Sirmon, D., G., Li, Y., Ghobadian, A., Arregle, J. L. & Xu, K. (2020). Institutions, industries and entrepreneurial versus advantage-based strategies: how complex, nested environments affect strategic choice. *Journal of Management and Governance*. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09504-2>
29. Holmes, R., M., Jr., Miller, T., Hitt, M., A. & Salmador, M., P. (2013). The Interrelationships Among Informal Institutions, Formal Institutions, and Inward Foreign Direct Investment. *Journal of Management*, 39(2), 531-566. <https://doi.org/10.1177/0149206310393503>
30. Kahiya, E. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3–29. <https://doi.org/10.1007/s10843-013-0102-4>

31. Keynes, J., M. (1976). A Treatise on Money. Volumes one and two. *New York: Harcourt, Brace & Company.*
32. Khanna, T. & Palepu, K. (2000). Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups. *The Journal of Finance*, 55(2), 867–891. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00229>
33. Khanna, T. & Palepu, K. (2010). Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution. *Harvard Business Press.*
34. Lawrence, T. B., Suddaby, R. & Leca, B. (2009). Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations. Cambridge University Press, 1-28. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511596605.001>
35. Lindsay, V., Rod., M. & Ashill N. (2017). Institutional and resource configurations associated with different SME foreign market entry modes. *Industrial Marketing Management*, 66, 130-144. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.014>
36. Lingelbach, D. (2015). Developing venture capital when institutions change. *Venture Capital*, 17(4), 327-363. <https://doi.org/10.1080/13691066.2015.1055060>
37. Mahoney, J. & Thelen, K. (2010). A Theory of Gradual Institutional Change. In: Mahoney J and Thelen K (eds) *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power*, 1–37. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511806414.003>
38. Narooz, R. & Child, J. (2017). Networking responses to different levels of institutional void: A comparison of internationalizing SMEs in Egypt and the UK. *International Business Review*, 26(4), 683-696. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.12.008>
39. North, D., C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
40. OECD. (2020). An OECD Scoreboard. *Financing SMEs and Entrepreneurs 2020*. <https://doi.org/10.1787/061fe03d-en>
41. Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. <https://doi.org/10.2307/258610>
42. Orb, A., Eisenhauer, L. & Wynaden, D. (2001). Ethics in Qualitative Research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93 – 96. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>
43. Palazzi, F. (2012). *Medie imprese italiane, sviluppo e corporate finance. I valori del capitalismo personale*, FrancoAngeli, Milano.
44. Sadeghia, V., J., Nkongolo-Bakendab, J., M., Andersonb, R., B. & Danac, L., P. (2019). An institution-based view of international entrepreneurship: A comparison of context-based and universal determinants in developing and economically advanced countries. *International Business Review*, 28(6). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101588>
45. Scott, R., W. (1995). Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities. *Sage*. <https://doi.org/10.3917/mana.172.0136>
46. Scott, W., R., Ruef, M., Mendel, R., J. & Caronna, C., A. (2000). Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care. *American Journal of Sociology*, 106(5), 1488-1489.
47. Sturgeon, J., I. (2009). The Social Fabric Matrix, the Principles of Institutional Adjustment, and Individual Action. *Institutional Analysis and Praxis*, 39-54. https://doi.org/10.1007/978-0-387-88741-8_3

48. Thompson, N., A., Herrmann A., M. & Hekkert, M., P. (2015). How sustainable entrepreneurs engage in institutional change: insights from biomass torrefaction in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 106, 608-618. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.011>
49. Thorelli, H., B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070105>
50. Torkkeli, L., Kuivalainen, O., Saarenketo, A. & Puumalainen, K. (2019). Institutional environment and network competence in successful SME internationalization. *International Marketing Review*, 36(1), 31-55. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2017-0057>
51. Tukiainen, S. & Granqvist, N. (2016). Temporary Organizing and Institutional Change. *Organization Studies*, 37(12), 1819–1840. <https://doi.org/10.1177/0170840616662683>
52. Turker, D. & Vural, C. A. (2017). Embedding social innovation process into the institutional context: Voids or supports. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 98-113. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.019>
53. Wray, L., R. (2016). The Reality of the Present and the Challenge of the Future: J. Fagg Foster for the Twenty-First Century. *Journal of Economic Issues*, 50(1), 245-268. <https://doi.org/10.1080/00213624.2016.1148982>
54. Xheneti, M. & Barlett, W. (2012). Institutional constraints and SME growth in post-communist Albania. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 607-626. <https://doi.org/10.1108/14626001211277424>
55. Yukhanaev, A., Fallon, G., Baranchenko, Y. & Anisimova, A. (2015). An Investigation into the Formal Institutional Constraints that Restrict Entrepreneurship and SME Growth in Russia. *Journal of East-West Business*, 21(4), 313-341, <https://doi.org/10.1080/10669868.2015.1092190>
56. Zhu, Z. (2018). Institutional change and strategic choice: debating the ‘stagemodel’ of strategy in emerging economies. *Asia Pacific Business Review*, 24(3), 371–388. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1384130>

List of information sources

1. Gustas, E. (2014). Lietuvos eksporto plėtros 2014-2020 metų gairės. Lietuvos Respublikos Ūkio ministras. Įsakymas. Dėl Lietuvos eksporto plėtros 2014-2020 metų gairių patvirtinimo. [https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/AR_2017-09-15%20\(1\)\(1\).pdf](https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/AR_2017-09-15%20(1)(1).pdf)
2. Invest Lithuania (2019). The Manufacturing Landscape of Lithuania. 2019. <https://investlithuania.com/wp-content/uploads/Manufacturing-landscape-in-Lithuania-2019.pdf>
3. Lietuvos pramonės konfederacija. (2019). Lietuvos pramonės lūkesčių indeksas. 2021 m. I ketvirtis. <https://www.lpk.lt/wp-content/uploads/2021/01/Pramones-lukesciu-indeksas-2021K1.pdf>
4. Lietuvos Respublikos muitinė. (2020). Apribojimai ir draudimai. <https://lrmuitine.lt/web/guest/verslui/apribojimai/bendra>
5. OECD. (2019). SME and Entrepreneurship Outlook 2019. <https://www.oecd.org/industry/smes/SME-Outlook-Highlights-FINAL.pdf>
6. OECD. (2020). Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). Coronavirus (COVID-19): SME policy responses. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>
7. OECD. (2021). Glossary of statistical terms. Small and medium-sized enterprises (SMEs). <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>
8. Pesliakaitė, J. (2020). Baltijos šalių įsitraukimas į pasaulines pridėtinės vertės grandines: panašumai ir skirtumai. Versli Lietuva. https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2021/01/2020.12.31_GVC_report_final.pdf
9. Ūkio ministerija. (2017). Ūkio subjektų apklausa dėl verslo priežiūrą atliekančių institucijų veiklos vertinimo. https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/Verslo%20prie%20BEi%20ABros/apklauskos/Ataskaita%20-%20Ukio%20ministerija%20201702_galutin%C4%97.pdf
10. Versli Lietuva. (2018). Lietuvos metalo ir metalo gaminių gamybos pramonė. https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2018/06/2017.12.31_metalu_gaminiu_pramone.pdf
11. Versli Lietuva. (2020). Lietuvis prekių eksportas 2020 m. I-III ketv. Apžvalga. https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2020/09/2020_M-I-pusm._PREKIU_EKSPORTO-AP%C5%BDVALGA.pdf
12. Versli Lietuva. (2020). Lietuvos ekonomika 2020 m. Covid-19 viruso aplinkoje. https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2021/01/2020.12.31_Lietuvos_ekonomika.pdf
13. Versli Lietuva. (2020). Verslumo tendencijos Lietuvoje 2020 m. https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2020/11/2020.11.25_verslumo_apzvalga-final.pdf

Appendices

Appendix 1. Interview with the director of UAB A

Tyrėja: Laba diena, galime pradėti interviu.

Informantas A: Tai jeigu Jūs pasiruošusi, mes galim kažką padaryti. Tai galime tada ir pradėti su tuo interviu. Pirmiausiai norėčiau dar pristatyti darbo temą, tikslą ir kam bus naudojama šita informacija. Tyrėja, kol Jūs dar nepradėjote nieko daug fiksuoti, aš šiandieną perskaičiau įdėmiai Jūsų klausimyną kelis kartus, tai į kai kuriuos klausimus man reikės užsiduoti patikslinamuosius klausimus, ir jeigu Jūs nieko prieš, tai aš netgi galėčiau Jums biškį truputėlį parašyti, ta prasme skirti savo laiko parašymui, kadangi bus ir pavadinimai, ir šalys, ir produktai, jų veikiausiai nepažinus. Aš manyčiau, kad tokiu būdu Jums būtų truputėlį paprasčiau, kitas dalykas aš atsiprašau iš viso to ką sakau, į kai kuriuos klausimus aš tiesiog neturėsiu atsakymų, nes sakykim aš nenoriu sakyti, kad blogai suformuluoti klausimai, anaip tol, tiesiog yra dalykų, kurie privačiam verslui tiesiog yra negaliojantys arba sakykim nepažinus, nes tikėtis institucinių pagalbų plėtojant individualų verslą, yra tas pats kas pėstute nueiti aplink pasaulį. Yra tokie dalykai, kurie gal būt nesusidūriau savo praktikoje, arba mano praktika menka, arba mūsų įmonės specifika yra labai, nu tokia, kur tos institucinės pagalbos vargu ką galima padaryti. Kai dabar aš norėsiu kiekvieną klausimą truputėlį aptarti, tai Jūs suprasite apie ką mano įžanga tokia yra.

Tyrėja: Aha, bet iš tikrųjų iš to ką Jūs sakote, tai jau yra kažkoks atrodo rezultatas gautas, nes mes matome, kad gal būt ir nėra tokios pagalbos kokios ji turėtų būti arba egzistuoja kitose valstybėse.

Informantas A: Bet jos ir negali būti. Nes kai kurios sąlygos, sakykim eksporto šalys į rytų pusę nu misija neįmanoma, ta prasme, kaip pavyzdį sakau, jokia tarpinstitucinė tarnyba, dėl Europos sąjungos įvestų apribojimų Rusijai ar Baltarusijai, ta prasme misija neįmanoma šiandien susitarti, sakykim tokie pramonės gigantai, tarptautinės netgi tarptautinės Lietuvoje reziduojančios įmonės kaip Rokiškio sūris, arba kiti pieno produktus arba mėsos produktus, klasterinės įmonės, Utenos Biovela visa kita ir neturi galimybių tiesiogiai įvežti savo maisto produktų savo originaliu brendiniu pavadinimu į tas šalis, nes tai yra tiesiog principo reikalas, tai kokią galime sulaukti institucijų pagalbą ar susitarimą, jokio. Nes tai yra dviejų žmonių iš principo arba dviejų didelių Europos, arba pasaulinių jėgų kaip Rusijos viso bloko, ir Europos sąjungos, ta prasme, blokų sankirta. Ir lygiai taip pat nūdienos įvykiai Baltarusijoje pastarųjų ir Lietuvos išreikštas suportas šitai šaliai irgi duoda šitai šaliai, dėl ko mes patiriame eksporto sunkumus su tomis šalimis. Tai kokią institucinę pagalbą galime sulaukti. Kita fokuso dalis, aš nenoriu Jūsų nuvilti, kalbu iš savo verslo dalies. Pradedame, aptarsime kiekvieną klausimą iš eilės. Jūs įžanginę kalbą pradėjote.

Tyrėja: Taip, visų pirma apie patį darbą, yra analizuojami atsakai mažųjų ir vidutinių įmonių, eksportuojančių mažųjų ir vidutinių įmonių į institucinius veiksmus, institucinius faktorius, institucinius veiksmus, jau čia kaip įsivardinsime, galėsime juos identifikuoti: tai gali būti teisės aktai, įstatymai, poįstatyminiai aktai, mokesčiai, reguliacijos, visi kontrolės mechanizmai, kurie gali būti įvesti. Būtent pasirinkau gamybos sektorių turbūt dėl savų paskatų, tai toks sektorius, kuris labai sėkmingai gali būti analizuojamas. Ir būtent daugiausiai dėmesio norėčiau labai skirti į pačios įmonės atsaką, į tai ką daro institucijos, į tai ką daro vyriausybė, nesvarbu ar tai yra palanku, ar nepalanku, nes tai gali būti iš tikrųjų palaikomieji įvairūs veiksmai, kurie yra labai naudingi įmonei, arba gali būti kaip tik žalingi, kas gali paskatinti įmonės netgi nebenorėjimą dirbti ar tai Lietuvoje, ar keliavimą

į užsienio rinkas, ar kaip tik priešingai. Labai daug yra skirtingų reakcijų kiekviena įmonė pasirenka kaip reaguoti, kaip gyventi toliau.

Iš pradžių norėčiau įsitikinti, kad Jūsų įmonė gali būti įvardinta kaip maža arba vidutinė, būtent atitinka tą apibrėžimą. Prieš viską turiu pasakyti, pokalbis bus įrašomas ir bus naudojamas, visa informacija tik magistrinio darbo rašymo tikslais.

Informantas A : Neturiu jokių pretenzijų, sutinku.

Tyrėja: Bus sunaikinta po transkriptavimo, po parašymo raštu.

Informantas A: Sutinku.

Tyrėja: Dėl to ar įmonė atitinka mažosios ir vidutinės įmonės apibrėžimą, tai visų pirma įmonėje yra mažiau kaip 250 darbuotojų, taip?

Informantas A: Tikrai, taip.

Tyrėja: Ir įmonės metinės pajamos neviršija 50.000.000 EUR?

Informantas A: Taip.

Tyrėja: Ir įmonės balanse nurodyta turto vertė neviršija 43.000.000 EUR.

Informantas A: Taip.

Tyrėja: Tai atitinkame visus reikalavimus, kad galėtume tęsti pokalbį. Ir tuomet norėčiau tęsti su būtent tais klausimais, kuriuos Jūs matėte, klausimų gairėmis, tai nebus labai struktūrizuota, tai yra ta linkmė kur mes judėsime, tačiau tikėtina, kad išplauks daugiau klausimų ir daugiau pamąstymų, diskusijų, kuriais galėsime mes pasikliauti, tai ir parodys tolimesnę tėkmę mūsų pokalbio.

Tai dabar pradėsime nuo įmonės profilio, todėl norėčiau paklausti, kiek metų jūsų įmonė jau vykdo eksporto veiklą?

Informantas A: Maždaug 12 metų.

Tyrėja: Kiek iš viso yra egzistavimo metų?

Informantas A: 15 metų.

Tyrėja: Kokios buvo pirmosios eksporto rinkos?

Informantas A: Pirmoji rinka buvo Baltarusija.

Tyrėja: Ir kokios dabar yra jūsų įmonės eksporto rinkos?

Informantas A: Estija, Latvija, Baltarusija, Rusija, Lenkija, Bulgarija, Vokietija ir Austrija.

Tyrėja: Ar šios šalys yra nuolatinės, kurioms jūs eksportuojate, turite nuolatinius partnerius?

Informantas A: Mes dalyje šalių dirbame tiesiogiai su galutiniu vartotoju. Gal aš truputėlį pristatyčiau iš vis mūsų įmonę UAB "A", mes esam medienos, metalo, maisto, tekstilės ir akmens vatos pramonės įmonių įrankių gamintoja. Patikslinamai, tai nebūtų peiliai, kaip daug kas įsivaizduoja maisto

pramonę, tai ne peilius ir šakutes gaminame, bet mes gaminame, tai kuo pramonės įmonės iš pirminės žaliavos daro sekančius produktus: medienos įmonėje tai iš rastų mūsų gamintai įrankiais pjauna medžio lentas, kaip pavyzdį sakau, arba gamina kažkokius galutinius gaminius, metalo pramonėje ruošia, mūsų gaminamais įrankiais ruošia ruošinius – pjausto metalo ruošinius, akmens vatos pramonėje jau kaip yra akmens vata, suformuoja į kilimą, yra padaromi stačiakampiai kvadratėliai, ko pasekoje mes nusipirkę buitškai galime juos susidėti, mėsos pramonėje tai yra įrankiai, kurie tiek pirminiam galvijų apdorojime juos pjausto, ketvirčiuoja, tiek supjausto, MAXIMA ar kitoje parduotuvėje supjausto į gabaliukus mėsą, tai linijiniai įrankiai. Toliau tekstilės pramonėje, sakykime kuo tekstilininkai supjausto į ruošinius, baldų pramonės įmonės į ruošinius, paralono gamybos įmonės į ruošinius savo gaminamas medžiagas, paraloną, tekstilinius vamzdžius, popieriaus vamzdžius ir kitus dalykus. Jei tai pati įmonės veikla. Dabar grįžtant atgal, atsiprašau, kad šokinėsiu ir nebūsiu nuoseklus, bet čia ir yra interviu, tai grįžtant prie eksporto rinkų Rusijoje ir Baltarusijoje dirbti be vietinių tarpininkų yra misija neįmanoma šiandienai dėl dviejų priežasčių: dėl skirtingo traktavimo prekių, muitų sistemų, įvežimo galimybių ir specifikos dirbant su galutiniu vartotoju. Nes šitose šalyse, nežinau ar galėsite panaudoti savame darbe, tai yra didžiuliai korupciniai saitai, ir neturint vietinio atstovo, kuris tiesiogiai bendrauja su galutinio vartotojo atsakingu žmogumi, kaip sakoma pirkimų vadovu, tose abiejose mano paminėtose šalyse yra generalinis inžinierius, pagrindinis inžinierius, bandau teisingai išversti kaip teisingai pavadinti iš originalios kalbos, tai be šito praktiškai tu nelabai turi didelius svertus parduoti ten gaminius, savo produkciją, nes ten neveikia rinkos taisyklės, ką mes įpratę matyti, rinkos ekonomikoje neveikia saitai, ten yra daug daugiau korupcijos ir daug daugiau visų povandeninių srovių. Tik tose dviejose šalyse mes dirbame per tarpininkus, kitose, sakykime vakarų europos šalyse kai kur turime vietinius atstovus, bet dažniausiai dirbame tiesiogiai su galutiniu vartotoju, t.y. su medienos apdirbimo įmone, su tekstilės apdirbimo įmone, su maisto pramonės apdirbimo įmone, tiesiogiai – tai galutinis vartotojas, kas tuos įrankius naudoja. Tai tiek šituo klausimu galiu pasakyti.

Tyrėja: Aha. Aš pasižymėjau kitą klausimą, kurį norėsiu Jums užduoti prie kitos skilties. Dar noriu pasiteirauti kiek procentų apytiksliai jūsų visų pardavimų sudaro eksportas į užsienį?

Informantas A: Apie 20 - 25 procentus gal. Mes savo srityje - metalo apdirbimo srityje, manau mes turime apie 50 proc. rinkos. Gal taip sakykime, aš dabar kalbu apie Lietuvos rinką, tai Lietuvoje žaliavinės medienos rinkos mes, t.y. UAB "A" turime apie 70 procentų rinkos, metalo padirbimo apie 40-50 proc. rinkos, maisto pramonės, kadangi kai kuriose srityse mes dirbame per tarpininkus, kaip antai, galutinis mūsų vartotojas yra didžiosios mėsos apdirbimo įmonės bet kiek didieji prekybos centrai arba tinklai: RIMI, MAXIMA, IKI, NORFA. Tai sakykime su MAXIMA Estijos, Latvijos, Lietuvos, Bulgarijos mes dirbam tiesiogiai, o su IKI ir RIMI parduotuvėmis dirbame per dvi kompanijas UAB "Partneris 1" arba UAB "Partneris 2", kurie yra kaip techninio palaikymo centrai toms įmonėm ir mes jiems savo galutinius įrankius, kuo jie pjausto mėsą parduodame per tas įmones.

Pereinant prie kitos dalies - reguliacinės aplinkos, kas sudaro kaip ir minėjau teisės aktai, įstatymai, poįstatyminiai aktai, mokesčių sistema, labai tokia plati sąvoka, kuri mums duoda labai didelę terpę padiskutuoti. Kaip Jūs tai vertinate savo įmonės atžvilgiu, savo sektoriaus atžvilgiu?

Šioje vietoje kaip aš pradėjau skaityti beveik visi iki Covid klausimai man yra truputį menkai pažinūs, nes kaip aš mūsų įžangoje minėjau yra du skirtingi pasauliai: Rytų pasaulis: Baltarusija ir Rusija, kuriose mes turime vieną sistemą ir Vakarų pasaulis, kur turime kitą. Tai Vakarų pasaulyje prekių

judėjimas ES šalyse judėjimai nėra ribojami, todėl čia viskas yra paprasta. Tiek kiek tu įdedi pastangų, tiek kiek įdedi darbo, tokį rezultatą ir turi. Jokia tau pagalba, jokia valstybė, jokie sakykim tarpvalstybiniai verslo susitikimai vargu ką gali padėti, tai tavo asmeninis alkis, asmeninis kontaktas, noras būti kitokiu, daryti nestandartinius sprendimus lemia tiesiogiai galutinį rezultatą, nes iš savo asmeninės patirties įsitvirtinti, įsidarbinti savo produktus tokiose valstybėse kaip Austrija ar Vokietija nėra labai paprasta, nes ten yra senos rinkos, kartais senesnės technologiškai, labai pažangios ir ten gali konkuruoti žemesne kaina ir tokia pat aukšta darbų kokybe. Nebent yra dar kai kuriose srityse specifika kita, kad jie tiesiog dėl tavo užimtumo arba brangios darbo jėgos, jie tendencingai nedaro tam tikrų paslaugų. Aš konkrečiai galėčiau savo įmonės atžvilgiu pasakyti tai, kad tose šalyse mes darome nebūtinai savo gamintų įrankių servisą, atnaujinimą. Iš ten pasiimame jau panaudotus įrankius, kurie yra nusidėvėję, savo pjaunamosioms dalim, bet iš principo funkcionalūs, organizuojamės logistiką, parsivežam, čia renovuojam ir išsiunčiam atgal. Į Rytų pusę, kartais viskas sudėtingiau, nes ten tu parduodi tik į vieną pusę, todėl kad įvežimas, tiksliau tas modelis, kuris veikia su Vakarų Europa arba ES šalyse, tu turi forminti ilgus, labai sudėtingus procesus, kaip laikiną įvežimą ir jau čia prasideda daug niuansų, ta prasme, kartą padirbęs muitinėje, kur tu turi naudoti daug tarpininkų, yra daug biurokratinių mechanizmų, dėl ko kartą pabandę, stengiamės to daugiau nebedaryti.

Antra specifika, yra tai, kad atšalę, žemo technologinio lygio santykinai arba atvirkščiai tariant nėra darbo kultūros, todėl papratai tuos įrankius taip užeksploatuoja, kad nelabai yra ką atnaujinti. Čia yra du veiksniai: pirmas yra biurokratiniai, tie laikino įvežimo suforminimai, tai muitinės procedūros, kur turi pagrįsti, kokių tikslu tu įsiveži produktą, o paskui išveši. O dėl technologinių dalykų – kaip ir minėjau, tai darbo kultūros. Nežinau ar atsakiau į jūsų klausimą.

Tyrėja: Atsakėte, bet tai ką Jūs minėjote yra iš pačios Baltarusijos ir Rusijos pusės, visi tie biurokratiniai mechanizmai?

Informantas A: Taip, tai Rytų blokas, ne ES šalys.

Tyrėja: Tačiau ar yra iš Lietuvos institucijų, vyriausybės pusės kažkoks palaikymas, ar tai pagalba tvarkantis dokumentus, ar tarpininkavimo kažkokios paslaugos, kurios yra suteikiamos eksportuoti norinčioms įmonėms?

Informantas A: Bandau greitai sugalvoti atsakymą, bet mes nepatenkam į kažkokias jautrias pozicijas, į tas kurias papuola šalys eksportuodamos maisto produktus. Aš nežinau, čia taip mažiau. Mūsų produkcija nėra kažkaip išskirta ar specialiai kuruojama Lietuvos Respublikos vyriausybės ar visų institucijų, kad mes galėtume gauti kažkokią pagalbą arba mes to nežinome. Mes nesinaudojame ir nesam patyrę.

Tyrėja: Supratau. Tai čia yra kitas niuansas, iš tikrųjų gali būti net ir nežinojimas, neinformavimas. Kadangi man teko daug domėtis šita tema, rašyti labai daug probleminės analizės, tai tas neinformuotumas, tai, kad institucijos nesiteikia pateikti informaciją laiku ar tiesiog nesiteikia pateikti, jos reikia ieškotis, specifiskai kreiptis į atitinkamas instancijas, tai čia yra viena labai nemaža problema.

Informantas A: Noriu pasakyti, kad mūsų rinkos dalis į Rytų bloko, kartojuosi jau 3 ar 4 kartą, atleiskit, kad ten yra daug politinių motyvų, dėl ko su šiomis šalimis postūmio tikėtis, kol nepasikeis globaliai nėra tikėtina, kaip antai. Antras dalykas, ten tos šalys, visais laikais būdamos skirtingoje

ekonominėje pusėje, jos visada dės kliūtis mūsų gaminamoms prekėms ar produktams iš Vakarų Europos dėl dviejų priežasčių. Pirmoji priežastis, jie patys gamina tai lygio panašius įrankius, antra priežastis: jos savo įstatymiais būdais ir priemonėmis bando atsiriboti nuo įvežtinių Vakarų Europos įrankių, aš kalbu apie savo sritį, kurie yra technologiškai pažangesni, inovatyvesni ir visokie kitokie, nes technologiniai skirtumai kai kuriose vietose yra milžiniški. To pasekoje, jie visada saugodami savo rinką, dės kažkokią kliūtį, kaip antai. Nenorėčiau tiksliai cituoti, bet mintis pati, tu gali pagaminti kažkokią tai įrankių akmens vatai į Rusiją, kur turi didžiulius akmens vatos fabrikus, tiek sisteminius, tokius kaip Įmonė 1 (Rusija), tiek daugybę vietinės kaip Įmonė 2 (Rusija). Tavo įrankis išbrangtų tiesiogiai eksploatuojant į Rusiją, todėl kad yra muitinės įstatymo eilutė, kad, jei tona metalo, mūsų įrankiai metaliniai, kainuoja mažiau negu 10000 EUR, tai tavo visas gaminys, apmokestinamas papildomu maito mokesčiu, vien tam, kad sukelti įrankio kainą. Kad skirtumas europietiško įrankio būtų kartais didesnis negu gaminamo vietinėje rinkoje. Jie bando tokiu pseudodeliu saugoti savo rinką kaip ir sakiau. Bet šitoje vietoje yra landa. Tai yra tarp Rusijos ir Baltarusijos yra atskiras muitų susitarimas, ji yra vienoje muitų sistemoje, o Baltarusijoje įstatymai yra palankesni. Todėl dažniausiai pirmasis prekės gavėjas yra Baltarusijos įmonė, o sekantis gavėjas yra Rusijos įmonė. Jokio tarpinstitucinio šiuo atveju susitarimo aš neįsivaizduoju, nes manau, kai tai yra aukščiau už visus ministrų kabinetų susitarimus, nes tai yra politika. Aš taip manau, gal esu neteisis, tai mano asmeninė nuomonė.

Tyrėja: Dėl Europos sąjungos dar noriu pasiteirauti, ar tikrai nėra jokių apribojimų, kažkokių specifinių reikalavimų, licencijų, leidimų, sertifikatų, atitikties deklaracijų, ar tam tikrų sąlygų laikymosi įrodymų, kuriuos reikėtų pateikti bendradarbiaujant, eksportuojant?

Informantas A: Yra specifiniai reikalavimai maisto pramonės įrankiam, kurie turi atitikti visuomenės sveikatos centro išduodamus pažymėjimus. Tai natūralu, kiekviena šalis tvirtinasi savo, išduoda savo gaminamiems įrankiams Latvijoje, Estijoje, Baltarusijoje, Rusijoje, Bulgarijoje išduoda savo tą sertifikatą, bet jis yra toks mažas ...lapis. išduotas VSC, pateikiant jiems papildomai gaminamos medžiagos ir visokių kitokių gaminamų dalykų laikymosi normų tokius biurokratinis dalykėlius, bet tai čia vieną kartą, startuodamas toje šalyje tai pasidarai ir toliau viskas vyksta savaime, nes tas pažymėjimas yra išduodamas ilgam laikui.

Tyrėja: Galbūt yra iš Lietuvos pusės nepalankus dalykas su sertifikatų lengvumu gauti, dažnumu, kaina, naujinimu, ar kitaip?

Informantas A: Šie klausimai man yra mažai pažinūs. Pinigų ofise nėra, kiek dės pastangų, daugelį dalykų traktuojame kaip savaime suprantamus ir nesusimąstome ar tai sudėtingas procesas ar ne. Jei yra toks reikalavimas kažkurioje šalyje, tai nėra niekaip kitaip. Jei VSC kartą per metus tave vizituoja ir tikrina, tu priimi tai kaip savaime suprantamą dalyką. Nuoširdžiai sakau, aš neužsiduoodu sau tokio klausimo.

Tyrėja: Galime prieiti prie paskutinio šios skilties klausimo: galbūt yra konkrečių problemų, su kuriomis susiduria jūsų įmonė, kas liečia institucijas.

Informantas A: Mes norėtume palinkėti mūsų vyriausybei ir Europos Sąjungai ir lygiai taip pat kitai rytų bloko šalių pusei rasti išminties susitarimui ir toje vietoje dėl to ir iš principo puikiai suprantu, kad tai yra kitas pasaulis ir be politikos niekaip, taip aš norėčiau turėti, kad ten sistema paprastesnė, kad

įvežimo, kad prekių srautai specifiniai, va mūsų sektorius, kas yra iš principo siauras ir labai specifinis, galėtų būti traktuojama viskas paprasčiau. Ar tai bus vargu. Na, šiandien yra kitaip.

Tyrėja: Ar esate nusimatę papildomus eksporto plėtros tikslus? Kažkur plėstis, įeiti į naujas rinkas?

Informantas A: Mes šiandieninėje situacijoje esame užsikrovę savo gamybą, sakykime taip, mūsų pramonės, mūsų įmonės privalumas yra keletas pramonės šakų. Kurios viena kitą papildo, arba suamortizuoja esant bangavimui. Aš jau truputėlį paliesiu ir dar sekančią temą su šiuo savo atsakymu.

2018 metai dėl infliacijos turbūt pasaulinių rinkų, Amerikos, Australijos, Europos Sąjungos, Didžiosios Britanijos ir visų kitų, sakyčiau, buvo absoliučiai besaikio augimo, medienos ir metalo apdirbimo pramonės, sakykim, įrankių naudojime. Nes mūsų galutiniai vartotojai, tai yra tos įmonės, kurios gamina produkciją, tiesiog turėjo poreikį didžiulį. Tai yra ir Įmonės X įmonių grupės ir visa kita, nes sakykim dalis mūsų klientų dirba su Įmonės X įmonių grupėmis, o kaip žinote Lietuva yra ketvertuke didžiausių Įmonės X įmonių tiekėjų, aš miniu tą pavadinimą, jūs protingai pati naudosite tą visa informaciją, aš sakau truputį daugiau. Tai buvo besaikis augimas. 2019 metai buvo tame pačiame lygyje, gal čiot čiot buvo koks tai sulėtėjimas. 2020-ieji – prasidėjo Covid. Žmonės visus uždarė namuose, prasidėjo darbas iš namų, nuotoliniai darbai, ir šitoje vietoje atsivėrė mūsų gamintojams, arba mūsų galutiniams vartotojams absoliučiai neribotos galimybės. Pirma, daugybė pasaulio šalių, čia jau kalbu globaliai, Europa, Skandinavija, Europos Sąjungos senosios šalys, skyrė nemažai pinigų valstybiniu lygmeniu, savo darbuotojams įsikurti darbo vietas. Tai tiek įmonė, tiek vyriausybinio mastu tai buvo numatyta. Tai reiškia žmonės gijosi baldus, stalus, dar kažką, tai yra viena sritis kuo augimas prasidėjo; antra sritis buvo 2020 metais, kai žmonės sėdėjo namuose, matydami namuose pradėjo žiūrėti, kad pas mane nusilupę sienos, sulūžusi terasa, sulūžę baldai, jie tiesiog būdami namuose dėl žmogiškų dalykų pradėjo matyti, kad atsirado kažkokia kliūtis ir ką aš čia turėčiau atsinaujinti. Ypač vakarų Europoje buvo itin populiariu tos internetinės prekybos ir visa kita, kitas dalykas – didžioji dalis mūsų klientų sako, kad jie neuždarė būtent tokio pobūdžio įmonių kaip Senukai, Depo, Moki Veži ir visas kitas, kad žmonės turėtų tokią savotišką meditacijos formą galėdami atsinaujinti savo namus, poreikis išaugo milžiniškai vėl. Todėl visa baldų pramonė, medienos apdirbimo pramonė rovė į viršų, metalo pramonė nuvažiavo 2020 metų pradžioje žemyn, todėl kad niekas nepirko automobilių, nes buvo galima niekur važiuoti. Visi keliai buvo uždaryti. Praėjus tų metų pabaigai, arba šių metų pradžiai, metalo apdirbimo pramonė rovė į neregėtas aukštumas, todėl, kad turbūt, kad ateina žinios iš to, atsirado tai, pirmas dalykas, didžiulis šuolis automobilių pramonės, todėl kad skraidyti daug kas negalės, nes reikalingi bus Covid pasai, vakcinacija nevyksta taip greitai, visi galės judėti vietinėje rinkoje. Vietinėje rinkoje judėti reikės automobilio. Visi pradėjo pirkti automobilius. Minusas kur buvo, kad liejyklos, kurios gamina metalo pramonei lakštus buvo dėl Covido sustabdytos ir valstybės finansuojamos, kad nevykdytų savo veiklos. Nes užsikrėtimo atvejai dideli, dideli fabrikai ir visa kita. Atsirado trūkumas metalo, žaliavinio metalo, iš kurio yra gaminami automobiliai, mūsų pramonės įrankiai ir visa kita, tik dabar vėlgi, ši dalis užsivedė tokiu būdu, kad vos spėjom gaminti įrankius, pjaustyti, ruošti, nes visus įrengimus, o, ta prasme, visa Lietuva su savo metalo pramone yra pakankamai pažangi, ir mes esame, turbūt, didžiųjų Europos Sąjungos šalių komponentų, metalo, sakykim, automobilių pramonės kažkokių tai įrengimų komponentų fabrikas. Tai šiam sektoriui atsigavus viskas toliau šovė į viršų. Mes dar puikiai matome, kad mūsų klientai, kurie gamina padėklus, padėklai jie visada atspindi prekių judėjimo srautus, šiandien yra pasiekę tokį lygį, aš čia žargonu pasakysiu, kad mūsų klientai sako, kad mūsų padėklines medžiagas arba padėklus šiandien galutiniai užsakovai Vakarų Europoje

plėšia iš rankų. Ir kainų šuolis yra didžiulis. Tai mes plėstis nelabai kur turime šiandieninėje situacijoje, todėl, kad ta rinka, kuri yra taip, bei jeigu iš principo pasižiūrėjus, tai mes plėstis norėtume tose pačiose šalyse dar labiau, dėl to, kad administruoti paprasčiau, aptarnauti paprasčiau, ir artimiausias dviejų metų planas yra Latvijos rinką padaryti absoliučiai namų rinka, kad būtų lygybės ženklas kaip Lietuvos rinka. Tai čia artimiausias. Bet į naujas šalis pakolkas jokių šansų, nes užkrautumas ir dėl kitų priežasčių, dėl to kad administruoti, aptarnauti paprasčiau, nes mes daugelyje šalių, sakau, arba transporto kompanijos tai daro, arba darom mes patys su savo logistika, su savo vidiniu resursu, į artimiausią rinką patys aptarnaujame, tai yra juda mūsų kroviniai autobusiukai, aptarnauja, visa kita, todėl tų šalių dar įnaujinti, na, būtų įmonei pražūtinga, per daug dideli kaštai ir per sudėtinga.

Tyrėja: Kadangi jūs jau įvardijote savo plėtros tikslus, tad norėčiau paklausti kokios institucinės paramos gali jums prireikti norint išsiplėsti būtent tose šalyse, padidinti savo rinkos dalį?

Informantas A: Jokios. Viskas tik mūsų pačių darbu. Valstybė niekaip negali, nieko nepadarys, aš nematau jokio, nes šioje vietoje yra kokybė, kaina, kitoks požiūris į galutinį vartotoją, techninis palaikymas, kas yra mūsų pramonės įrankiams, mūsų pramonės sritims labai svarbu, dėl ko A turi 70 procentų savo rinkos Lietuvoje, manau, medienos apdirbimo, ir didelį skaičių metalo apdirbimo, kur didelė konkurencija, dėl to, kad mes duodame techninį palaikymą galutiniam vartotojui. Mūsų požiūrio kampas yra – mes duodame techninį palaikymą savo galutiniam vartotojui, siekiant išspręsti jų sprendimus, su kuriais jie susiduria.

Tyrėja: Tuomet bendrinis klausimas apie institucijų teikiamą bendrą paramos priemonių lygį eksporto skatinimui?

Informantas A: Joks, tai yra nepažinus man. Aš sakau realiai taip, nes jei nebūtume sėdę į lėktuvą ir nenuskridę į Austriją, tai šiandien savo Austrijos kliento neturėtume. Jei nebūtume kažkada susitikę su Vokietijos partneriais, tai ponas SH man šiandien būtų nepažinus. Jei būčiau sėdėjęs ofise ir stumdęs tik popieriukus ir verkęs kokia ta Lietuvos vyriausybė bloga, kad man neatneša tą, tai taip yra taip, aš sakau, čia gal yra mano charakterinės savybės, nes aš esu UAB A atsakingas už pardavimus, tai čia ir yra alkis, žmonių parinkimas, žmonių parinkimas duoda rezultatų. Jokios institucinės pagalbos, nepadės niekas mūsų srity, tik užpakalio pajudėjimas iš kabineto kėdės. Visiems savo kolegoms ir vadybininkams sakau – ofise pinigų nėra.

Tyrėja: Judėkime į Covid-19 įtaką jums. Ar naudojote kažkokias palaikymo priemones, tokias kaip Invega kreditai ar subsidijas verslui, teikiamas vyriausybės?

Informantas A: Taip, trumpuoju periodu buvo subsidijos verslui, nes buvo tam tikrų sričių sustojimas, kaip sakiau metalo apdirbimo įrankių, paskui netgi maisto pramonės įrankių buvo, tai tam tikri įmonės padaliniai buvo į dalines prastovas išėję ir taip mes naudojamės, naudojome, valstybės suteiktos paramos būdais. Buvo dalinės prastovos, bet tik labai trumpalaikės. Ir pirmo ir antro karantino metu.

Tyrėja: O prieš patį Covid laikotarpį ar buvote ėmęs kažkokių kreditų iš valstybinių institucijų ar kitokią paramą?

Informantas A: Ne, mes labai mažai finansuojamės net bankais, kažkuo, dažniausiai visos investicijos yra vykdomos iš įmonės uždirbto pelno. Bet realiai įsiskolinimų kreditorinių, nei perkant transporto priemones, tiek, sakykim, kažkokių kitokių dalykus, išskyrus tas Europines ir valstybines

programas, nu kaip antai dabar kur yra paleista skaitmenizacijai pinigai, tai šioje vietoje mes perkame keletą įrengimų, kurie manau ir ekologiniu požiūriu bus inovatyvūs ir darbo vietas bus patogios, ir energetiniu požiūriu bus; taip pat naudojame valstybės paramą įsigyjant saulės elektrinę, tai jau ji sumontuota, priduta ir viskas, jau gamina šiandien saulėtą dieną elektros energiją, tai vėlgi sumažina įmonės kaštus stipriai, nes mūsų energetinės sąnaudos, sakykim, įrengimai mūsų dienos metu, kadangi mes dirbam ilgą darbo dieną, tai šviesiuoju saulės periodu irgi labai dideli naudos proveržiai, tai tiesiog, tokia ilgalaikė kaip tikimės 25 metų programa, kuri padės sumažinti kaštus, tokia žalioji ta pusė ir kainos amortizacija energetinių šuolių, kuris dabar, šiuo metu yra įvykęs. Energetikos kaštų šuolis. Tai yra dalyvaujant valstybinėse programose.

Tyrėja: Ar buvo sudėtinga gauti šią paramą?

Informantas A: reikėjo skirti laiko, įmonėje dirbo žmogus, kuris nemažą laiko dalį diebo su tais projektais, tai labai tų klausimų ne, keiksmazodžių iš jo pusės girdėjau, bet dėl to, kd lėtai, sprendimai, daug varnelių ir daug punktų, bet manau, kad taip valstybinė institucija taip saugosi nuo tokių atvejų, kaip yra nuskambėję ir teismų praktikoje, kaip antai Raseinių rajone įsisavino pinigus net nieko nepastatę, tai čia vienareikšmiško vertinimo aš neturiu, nesu pats tiesiogiai kaip A darbuotojas susidūręs su šiuo projektu, bei jeigu mes jį labai santykinai greitai padarėme, tai manau, kad procesai yra, tiesiog reikia, na aš manai, kad šioje vietoje tiesiog reikia yra kaip yra, neturiu nuomonės ir negaliu vertinti. Bet jeigu mes susidėliojome, viskas neatmetė, tęsėsi ir dar kažką, tai reiškia, kad mes ir atitinkam kriterijus kai įmonė, ir turime kompetencijos tai padaryti. O toliau, kaip aš vėlgi grįžtu, jeigu yra situacija ir ją reikia spręsti, tai ją reikia ir išspręsti, ir rasti būdų kaip išspręsti, o ne sėdėti ir verkti.

Tyrėja: Gal dar naudojotės valstybės parama, kažkokias projektais?

Informantas A: Ne. Grįšiu taip, kad mes į savo gamybinius pajėgumus dažniausiai net nenaudojame jokių kreditinių dalykų ir investuojame įmonės pelną, tai neturime bankinių įsipareigojimų, transporto įmonės nuolatos plečiasi ir didėja, įyra išsiplėtę iki tam tikro automobilių skaičiaus irgi nesinaudojame net lizingo paslaugomis, ir mano minėti du pasisakymai apie paramą pramonės skaitmenizacijai ir saulės elektrinei, daugiau nebeturiu ką pasakyti kur mes galėjome naudotis paskutiniu metu.

Tyrėja: Dėl pramonės skaitmenizavimo, ar tai lygiai taip pat sklandžiai vyko?

Informantas A: Dar ji yra procese, kadangi įrengimų gamybos terminas yra ilgas, turim terminus iki kurių turime suspėti, šiandieninėje situacijoje viską lemia mūsų įrengimų gamintojai, kurie yra užsikrovė taip, kad balansuojame iki įvykdymo termino pabaigos. Valstybinės institucijos yra nustačiusios, kaip pavyzdį sakau, kad tai turi būti padaryta gruodžio 1-ai dienai, tai gai būti truputėlį sudėtingiau, kadangi Vokietijos gamintojas, sako viskas puiku, UAB A mes jums gaminame įrengimą, šaunu, kad jūs jį perkate, bet mes turime tiek užsakymų, kad jums gruodžio pirmai dienai nebūtinai, ta prasme mes turime gauti spalio 1-ai dienai, kad per visą spalį ir lapkritį jį suintegruoti į gamyną, nes jo nusivežti ir pastatyti vien neužtenka, jį reikia parodyti kaip veikiančią, o tą instaliaciją padaryti irgi užtrunka, tai va čia yra tokie niuansai dėl to ekonominio atsigavimo sprogimo, kuris dabar yra įvykęs po tų pusantrų Covid metų. Bet viskas įveikiama, mums pavyks.

Tyrėja: Ar apskritai yra kažkokie įstatymai, teisės aktai, nutarimai, kurie paliečia tiesiogiai jūsų sektorių, jūsų įmonę, kad jūs tai pajautumėte kažkokiais būdais?

Informantas A: Judėjo ribojimai? Bet gal ne. Sakykim taip, duosiu jums tokį paprastą pavyzdį: Daugelis pasaulio šalių su Covid susijusiose situacijose atėjus antrai bangai, sakykim, dabar prasidedančiai trečiai bangai, yra užsidarę savo sienas, ir kad galėtum atvykti į tą šalį tu turi atlikti, turėti PGR testą, bet jo vien neužtenka, tada tu turi nuvažiuojęs tam tikra dienų skaičių, vienur vienokį, kitur kitokį, karantinuotis ir visa kita, ir va šie ribojimai, sakykim, esantys susiję su Covid, sukelia nepatogumus. Mums, Pirmas dalykas, kaip ir sakiau, kad mes labai dažnai su visais savo klientais palaikome gyvą kontaktą, Austrija Vokietija rečiau, šitos visos šalys dažniau, pirmas dalykas gyvas kontaktas, kai kur yra gyva logistika, ir va šitie apribojimai Covid tokie tų šalių, arba Lietuvis šalių, kai tu grįžęs, iš, sakykim, stipriai paveiktos šalies, kaip Lenkija ar savo laiku Latvija, tu buvai priverstas karantinuotis dvi savaites, tai šiokių tokių nepatogumų sukėlė. Bet mes radome gerų sprendimų. Mūsų sprendimai buvo nestandartiniai, mes tiesiog performavom savo pardavėjų ir vairuotojų grandis, klientus aptarnaujantys, ypatingai va to artimo - Lenkijos, Latvijos ir Estijos klientus aptarnaujantys žmonės, reiškia, keisdavosi, važiuodavo kartą vadybininkas dėl tų kontaktų palaikymo, techninių problemų sprendimo ir taip viskas formindavo, vykdavo kaip tranzitu. Jis veža kartu prekes ir visa kita, o transporto prekių tranzitinis judėjimas buvo nedraustas. Tai tokiu būdu tu grįžęs neturi karantinuotis ir išsprendi tą problemą. Pasakoju spragas, kurias valstybinės institucijos gali taip. Mes metėm ir žmogiškus resursus ir visus tuos dalykus ir tada tu neturi darytis PGR testo, neturi karantinuotis ir visa kita, turi tik susiforminti ten Covid pasus, dar kažką, na bet čia tokie internetiniai ir tokie paprasti dalykai, kurie šiek tiek užima, taip, bet tos pandemijos niekas nesuvaldys, jokios valstybės institucijos nepadės, verkimas, laukimas, dejavimas nepadės, klientai dirba pilnu tempu, kaip ir sakiau mūsų sektorius mes jiems turim padaryti, padėti ir visa kita, ir rasti sprendimus kaip atvažiuoti į tas šalis, kaip jiems padėti, kaip sėkmingai iš žmogiškų resursų įdėti daugiau, tikėtis kažkokių tai vyriausybinių ar kažkokių susitarimų atskirų..., jie buvo padaryti, tos išimtys realiai buvo visoje Europos Sąjungoje priimtos, kad prekių judėjimas tranzitinis ar kažkoks kitoks yra nedraudžiamas, tai mes įsiklausėme į šitą siaurą eilutę ir tokiu būdu paleidome su kroviniu judėjimu kartu savo vadybininkus, kurie palaikė fizinį, realų, gyvą kontaktą su klientais, sprendė jų problemas, ir tuo pačiu gabeno prekes.

Tyrėja: Tas pats klausimas dėl prieš Covid laikotarpį. Ar jūs prieš tai jautėte tai, ar tai palietė jūsų sektorių, jūsų įmonę?

Informantas A: Jokio. Mes esam pramonės, pramonė pagrįsta naudingumu, kaina, greičiu, aptarnavimo kokybe, techniniu palaikymu, jeigu tai užtikrini – sėkmė visada. Tu turi būti geresnis už kitus. Yra niuansas vienas toks: kaip pavyzdį pateiksiu artimą mūsų šalį Latviją. Ant kiek yra mentalitetiniai skirtumai. Pirmas dalykas, jeigu Latvijos veikiančioje įmonėje savininkas yra Latvis, nacionalinis, tada jis visuomet pirmiausia žiūrės ką gali pateikti vietinis gamintojas, ir jeigu jau vietinis gamintojas arba nesprenžia jo problemų, arba yra kažkoks kitoks, arba yra dar kažkas, tada jau renkasi mus kaip tiekėją. Reiškia, mes turime būti visa galva aukštesni kokybiniu, techninio palaikymo (tu karštai, gyvai sprendi jo techninę problemą, ne iš ofiso, o pas jį vietoje). Jei Latvių firmos savininkas yra rusakalbis, rusatautybis, tai jam visiškai vienodai iš ko jam pirkti įrankius. Netgi yra tokios smulkmenos. Darbo specifiška Estijoje visiškai nesvarbu nuo tautybinių dalykų, ar tai yra estas estas, ar tai yra estas rusas, ten jau viskas, sprendimai lėtai, labai daug apmąstant, ilgas įėjimo kelias, bet pakankamai tvarus. Tai mano mintis yra tokia, kad visi veiklos ir darbo pobūdžio dalykai priklauso nuo tavo įdėtos pastangos. Vėlgi, nuvilsiu jus, jokių institucinių dalykų čia negaliu sulaukti, nes mūsų sritis yra pramonė, kur galioja paprastas naudingumo, techninio palaikymo, problemų sprendimo gyvai, operatyvaus reagavimo, kokybinių dalykų principas.

Tyrėja: Kokia institucinė parama, tiek susijusi su Covid, tiek ne, būtų naudinga jūsų įmonei, jūsų sektoriui?

Informantas A: Jeigu kaip įmonė, tai reikia būti biškį ir pilietiškam, nes situacija nėra kasdienė, tai yra, vis tiek, šio šimtmečio, tikėkimės, pirma ir paskutinė pandemija globali, tai valstybė, vyriausybė, ta prasme, nereikia būti tais tokiais posovietiniais žmonėmis, kur tikėtis, kad valstybė turi duoti, turi tau padėti, turi tau duoti pinigų, nes valstybė taip ir esa iš mūsų sumokėtų mokesčių valstybė turi pinigų. Pinigai iš niekur neatsiranda, čia energijos ir tvėrmės dėsnis, na, jūs žinote. Tai vyriausybė duoti kažko materialiai aš manau, kad ne, nes mes kiekvienas turime prisidėti, turime galvoti, nes valstybė tai ir esame mes. Tai nežinau kuo valstybė, ta prasme, kai buvo sunkus momentas, mūsų sektoriui ji davė, kai buvo prastovos trumpalaikės, dalinės, ji savo funkciją atliko. Ar ji gali susitarti ar kai yra prekių judėjimas ir žmonių kai yra Covid ir kiekviena šalis nori mažinti įsileidžiamų žmonių kiekį ir tuo pačiu saugodama savo piliečius minimizuoti riziką įvežti naujų viruso atmainų ar kažko – vargu. Nereikia būti naiviems, nes mes elgiamės lygiai taip pat kaip tos kitos šalys, tai čia neįsivaizduoju kažkokios didesnės jos paramos. Ne Covid atveju, pasikartosiu, kad su vakarų Europą nėra bėdų, su rytų Europa manau, kad čia ne šio penkmečio net tema. O vakarų Europos mūsų situacija taip – mes šiandien galėtume labai lengvai įeiti į tam tikras vakarų Europos rinkas dėl to, kad bendras susikrovimų yra tas sektorius ir augimas yra didelis, bet mes neturime fizinių pajėgumų. O pramonei pakelti fizinius pajėgumus tai ne 123. Nes pirmiausia tai yra technologijos, žaliavos, kurios šiandieninėje situacijoje stringa. Vyriausybė šioje vietoje niekuo negali padėti. Mes nesame žaliavų šalis ir nesame žaliavų gamintojai. Ir nieko negali padaryti šioje vietoje. Galime tik optimizuoti, planuoti, segmentuoti kam gaminti, kam ne, susitvarkyti savo finansus šiuo ekonominio pakilimo laikotarpiu ir taip toliau.

Tyrėja: Jūs nesate itin jautrūs nei kažkokiems įstatyminiams aktams, nei pakeitimams, nutarimams. Vis tiek paklausu į kokius institucinius veiksmus reaguojate?

Informantas A: Jeigu apskritai, tai net nes niekas nevyksta, viskas ant pakilimo ir vos spėjama gaminti. Bet sakykim jei veiksniai su Covid susiję, tai šiek tiek kėlė rūpesčių savivaldybių judėjimo ribojimai, nes tiesiog turėjome skirti laiko papildomai dokumentinius dalykus susitvarkyti, išsidalinom pažymas žmonėms, kurie juda, kad įrodyti, kad dirba su tomis įmonėm, kad priklauso tai įmonei, ir dar visokius tokius dalykus, tai tos reakcijos savotiškos šiošios tokios buvo. Bet vėlgi, yra situacija, ją sprendi. Gali sėdėti ir verkėti, arba gali imti ir padaryti. Skyrėm tam pusę dienos, išsprendėm, problema baigta. Kokių dar pagalbų verslui? Vyriausybė nėra, pinigų jų šaltinis, pagalbos kitoks šaltinis nėra besaikis, ta prasme ar galėtų institucijos veikti efektyviau? Nu mes galbūt esame kažkokiose situacijose susijusiose ne su gamyba susidūrę su pastatų įteisinimu arba dar kažką, na tai taip, ten yra situacija bergždžia ir beviltiška. Bet ten manau, kad turi pasikeisti karta.

Tyrėja: Ar jaučiate kažkokių draudimų, apribojimų, specialiųjų reikalavimų, ko reikėtų?

Informantas A: Taip, tie draudimai buvo, bet aš jums papasakojau būdu kaip juos apeiti. Ir tai legalus būdas, tai ne kriminalas, kad išvažiuoti tu teoriškai negali, dar kažko tu daryti negali, bet yra taip. Yra kažkokių ekologinių, mes patys investuojame į tuos „green friendly“ technologijas, saulės energetiką, įrengimų specifiką, kur pusė Europos Sąjungos šiandien yra priėmusi žaliąjį kursą, tai mes irgi sakykime savo gamyboje naudojome lakius skysčius, dabar pradėjome naudoti technologinius klampius skysčius, tam, kad į atmosferą būtų neišmetama dar kažką, visa kita, tai yra tie reikalavimai viska yra, Europa į tai eina ir čia šioje vietoje net nėra ką diskutuoti.

Tyrėja: Ar esate įstoję į koalicijas, asociacijas, klasterius? Pavyzdžiui pramonininkų?

Informantas A: Mes esame per maži, kad būtume pramonininkų asociacijoms įdomūs. Kitas dalykas, manau kas turi šimtą ir daugiau darbuotojų, jau jie sprendžia daug sudėtingesnes, globalesnes problemas.

Tyrėja: Ar per tą laikotarpį, kai gyvuoiate, nebuvo poreikio įstoti į kokį nors klasterį, pvz. homogeniškų įmonių?

Informantas A: Lietuvoje mes nepretendavom į klasterį, nes galėtume ten eiti tik su kažkokia grupe gamybinių įmonių, kurie yra klasteryje kaip įrankių tiekėjas, visos kitos įmonės kurios yra panašaus pobūdžio, o jų yra kogero kokios keturios penkios, ar kelios, jos atsiranda bankrutuoja, atsiranda, bankrutuoja, jos yra mums tiesioginiai konkurentai ir čia jokio klasterio būti negali, čia ne labdaros organizacija, kapitalizmas. Tai čia pasidalinimams patirtim ar dar kaip nors mes tokių dalykų tikrai nepropaguojam, nedarom ir čia neįsivaizduoju tokios galimybės. O išėjimas į kažkokį įmonių grupės klasterį, tai mums gali užkirsti kai kuriose vietose tokį bendravimo ir konkurencinį, na, užkirsti kelią, todėl, kad kitos įmonės, nepriklausančios tam klasteriui gali su mumis atsisakyti dirbti dėl tos priežasties, kad klasteryje esančios įmonės mes yra tiesiogiai mes jų konkurentai, tokiu atveju nesveikos ambicijos gali suteikti tokį pobūdį, daug labai lemia žmogiškieji asmeniniai santykiai. Tai šiandien nėra poreikio. Būti dėl mados, neskiriame mes tam dėmesio, socialiniam tinklam, programom, dar ne.

Tyrėja: Dėkoju. Jau aptarėme visus interviu klausimus. Dar noriu pasiteirauti, ar jei analizuojant mūsų interviu kilus papildomiems klausimams galėčiau jums paskambinti ir trumpai pratęsti mūsų interviu papildomais klausimais?

Informantas A: Taip, žinoma. Galėsiu jums padėti.

Tyrėja: Tuomet dar kartą dėkoju už interviu. Viso gero.

Informantas A: Dėkui jums, viso gero.

Appendix 2. Interview with the director of UAB B

Tyrėja: Laba diena, pradėkime interviu. Dar kartą noriu priminti, kaip ir šnekėjome per pradinį pokalbį praėjusią savaitę, kad pokalbį įrašysiu ir įrašas bus naudojama tik baigiamojo darbo rašymo tikslais ir niekam daugiau.

Informantas B: Nu gerai. Žiūrėsime kokius klausimus. Bus neaišku neatsakysiu, ką žinosiu atsakysiu.

Tyrėja: Gerai, tai bet kokiu atveju darbo tikslas yra mažų ar vidutinių įmonių, eksportuojančių gamybos sektoriaus atskaita į institucinius veiksmus. Tai tie instituciniai veiksniai gali būti labai įvairūs, tai įstatymai, poįstatyminiai aktai, įvairi reguliacinė aplinka, kuri Jums gali būti palanki arba nepalanki. Tiesiog įsivertinti, kaip Jūsų įmonė reaguoja būtent į šiuos dalykus.

Informantas B: Aš nelabai nežinau apie tuos visus poįstatyminius aktus, mane nelabai domina, čia daugiausiai domina mūsų finansininkė. Na gerai, bet apie valstybės institucijų veiklą nelabai ką ir žinosiu, iš karto sakau.

Eglė: Tai kalbėsime apie tai su kuo esate susidūrę. Jei nesate susidūrę, tai apie tai ir nekalbėsime.

Informantas B: Yra finansininkai, kurie tuos įstatymus žiūri, o aš turiu kitokių reikalų.

Tyrėja: Taip. Tai visų pirma paprašyčiau Jūsų, gal galite trumpai apibūdinti savo įmonės veiklą.

Informantas B: Mūsų įmonė užsiima įvairios paskirties tiksliosios mechanikos produktų ir įrenginių konstravimu ir gamyba. Nu čia toksai yra, kaip parašyta mūsų kokybės vadove, nes mes esame įsidiegę savo kokybės sistemą, ir yra parašyta įvairios paskirties tiksliosios mechanikos produktų ir įrenginių konstravimas ir gamyba. Reiškias gaminti tiksliai daiktus įvairius: tai motorinės dalys, medicininės dalys, patefonų dalys, kokios nors atsarginės dalys tikslios, konstruojame vienetinius sudėtingesnius produktus, kaip regioninis skrydžio valdymo centras, skrydžio valdymo bokštų modernizacija, technologinius prietaisus, teleskopams dalis, kad automatiškai nusistatytų, žvaigždes sektų ir kt.

Tyrėja: Taip supratau. Ir dabar dar noriu paklausti kelių dalykų, kad įsitikinčiau, kad jūs esate maža arba vidutinė įmonė traktuojama.

Tai visų pirma jūsų įmonėje dirba mažiau kaip 250 žmonių, taip?

Informantas B: Mūsų nedidelė įmonė, dirba 22 žmonės.

Tyrėja: Ir taip pat jūsų įmonės metinės pajamos neviršija 50.000.000 EUR?

Informantas B: Taip.

Tyrėja: Ir paskutinis, įmonės balanse nurodyta turto vertė neviršija 43.000.000 EUR.

Informantas B: Tikrai neviršija.

Tyrėja: Tai tikrai reikėjo šito paklausti ir tada galime tęsti. Iš pat pradžių noriu paklausti, kiek metų vykdate savo veiklą?

Informantas B: Mūsų įmonė gyvuoja nuo 1996 metų.

Tyrėja: Ir kiek metų jūsų įmonė vykdo eksporto veiklą?

Informantas B: Tiesiogiai retai ką eksportuojame, daugiausiai eksportuojame per kitus. Taip išeina, kad į eksportą išvažiuoja kokio 90% produkcijos.

Tyrėja: Supratau.

Informantas B: Nes parduoti tikslios mechanikos gaminius yra labai sudėtinga. Reikia, kad žmogus ar ta įmonė, kuri užsiima pardavimais, turėtų kažkokią tai rinką, daleiskim gaminom mikroakumuliatorius, šarnyrines rankas lazerines - gydymui skirtus prietaisus, mes konstravome, mes gaminome, o pardavinėja Varšuvos lazerių centras. Nes jie nuo senų laikų jau turėjo rinką nuo 1970 metų kaip tik atsirado lazeriai, tai reikia visur pažinimo, gaunasi mes kaip juodadarbiai.

Tyrėja: Tai kiek gaunasi apytiksliai eksporto veikla užsiimate?

Informantas B: Tiesiogiai tai ne daug, ir į Lenkiją išvežam, kitur į kokią valstybę. Taip tai reiškias ką gaminame komplektaciją, ne kitiems atiduodame eksportuoti, tai eksportui eina apie 90 proc. per kitus.

Tyrėja: Ir kokios yra jūsų įmonės eksporto rinkos, į kurias šalis pagrinde eksportuojate?

Informantas B: Kur nuvažiuoja mūsų pagaminti produktai?

Tyrėja: Taip.

Informantas B: Po visą pasaulį, gal Afrikon nepatenka.

Tyrėja: O kur jūs tiesiogiai eksportuojate?

Informantas B: Tiesiogiai eksportuojame į Lenkiją, kartais į Latviją.

Tyrėja: Supratau. Tai šiose šalyse turite pagrindinių partnerių, į kurias nuolat eksportuojate? Ar tai yra skirtingi?

Informantas B: Taip. Mums būna užsakymai

Tyrėja: Paskutinis klausimas iš šios dalies, kiek procentų apytiksliai žinoma visų įmonės pardavimų sudaro eksportas į užsienį, kalbame apie tiesioginį eksportą?

Informantas B: Tiesiogiai apie 10%, netiesiogiai apie 90%.

Tyrėja: Taip supratau. Ir dabar norėčiau paklausti keleto klausimų apie išorinę įmonės aplinką. Tai kaip Jūs vertintumėte savo įmonės reguliacinę aplinką? O ta reguliacinė aplinka, tai įvairūs, kaip ir sakiau, įstatymai, mokesčiai, reguliacijos, kurios paliečia jūsų įmonę tiesiogiai.

Informantas B: Nežinau ką atsakyti, tie mokesčiai yra priimti Lietuvoje ir jų niekaip nepakeisi. Aišku niekas nenorėtų pavyzdžiui perkant įrengimus ar ką kita tenai būtų galima juos padengti iš pelno, būtų labai gerai, bet jeigu nėra, tai pripranti ir dirbi taip, nei pakeisim mes, nei ką. Nežinau ką atsakyti, tokie norai yra. Kad pelno mokestis būtų mažesnis, tuomet liktų daugiau lėšų įrenginiams įsigyti, būtų lengvesnės sąlygos.

Tyrėja: O ar susiduriate su kažkokiais sunkumais kaip: leidimai, licenzijos, sertifikatai, įvairūs kontrolės mechanizmai, arba tarkim draudimai, apribojimai, specialieji reikalavimai, ko būtent jums reikėtų, kad galėtumėte vykdyti savo veiklą, kad galėtumėte plėstis?

Informantas B: Nu nežinau, anksčiau būdavo problemų eksportuojant, bet dabar importuojant susiduriame su problema, nes laikas ilgas išsina, bet tai kiti dalykai, o taip funkcionuojame normaliai. Kas liečia tiksliąją mechaniką, funkcionuojame normaliai.

Tyrėja: Jūs ką tik minėjote, kad buvo su eksportu problemų, gal galėtumėte tai įvardinti, nes būtent tyrimas ir vyksta apie eksportuojančias įmones?

Informantas B: Problemos buvo anksčiau, kai nebuvo ES, tada tikrai buvo problemų, nes per sieną pervežti, kitos valstybės vykdo politiką, kad tavo robotų neįsileistų.

Tyrėja: Supratau. O šiuo metu ar susiduriate su kažkokiais iššūkiais iš reguliacinių institucijų?

Informantas B: Kadangi mes esam gerai mokantys mokesčius, turime pasitikėjimą, tai mums kol kas netrukdo niekas, mes viską teisingai atsiskaitome, tai iš tų institucijų didelio dėmesio nesulaukiame. Esame patikimų įmonių sąrašė ir mums netrukdo.

Tyrėja: Supratau. Dar noriu paklausti, tarkime biurokratiniai mechanizmai, ar jums dažnai tenka su biurokratija susidurti savo versle?

Informantas B: Čia kas liečia valstybę, ar ne?

Tyrėja: Taip.

Informantas B: Valstybines įstaigas tikriausiai. Nu nežinau, kol kas ne, gal dar susidursime.

Tyrėja: Jūs buvote minėję, kad jūsų įmonė turi daug sertifikatų, įvairių kokybės sertifikatų. Ar juos sunku gauti? Ar ilgos gavimo procedūros? Ar sunku atnaujinti?

Informantas B: Pirmiausia reikia tinkamai sukurti, sukurti kolektyvą, kuris būtų atsakingas, tam tikri žmonės, kad veikla atitiktų aukštų standartų reikalavimą, priežiūrą. Prieš atvažiuojant tikrinti likus porai dienų reikia viską apsižiūrėti, kad būtų tvarkinga, vidaus auditus atlikti, kurie tęsiasi apie pusantro mėnesio. Bet ir vakar buvo auditas, nuotolinė telekonferencija su tarptautine firma DNV, kuri kiekvienais metais periodiškai atlieka auditą. Reikia pasiruošimo, bet reikia, kad būtų visa laiką įmonėje reikalavimai prižiūrimi, nes jei neprižiūrėsi, tai nei tų sertifikatų reikia. Sertifikatai, tai ne vien popierėliai, jie nauda neša, kokybę gaminių, žinai kokia detalė kur randasi, kokio lygio, kaip mazgai surinkti, kaip tikrinami. Vienu žodžiu reikalinga nuolatinė priežiūra. Jeigu jos nebus bus tik tuščias reikalas, kam reikia kokiai institucijai pateikti popieriuką, parodyti, kad turi. Bet tuomet vargu ar tas darbas būtų reikalingas, nebent kokį konkursą laimėti. Užtat įmonę DNV ir sertifikuoja, tai ne bet kokia kompanija, o tarptautinė, nes jeigu rimtus gaminius darai, reikia kad sertifikacija atliktų. Visos gali atlikti, bet užsakovai pageidauja, kad būtų atliekama tokioje valstybėje, konkrečiai nurodo kokia firma.

Tyrėja: O ar valstybė kompensuoja šituos sertifikavimus jums?

Informantas B: Ne, pats turi susimokėti. Medicina atvažiuos tikrinti, MUGO atstovybė, kaip mes atitinkam medicininės aparatūros gamybą. Bet iš esmės mažai skiriasi tie reikalavimai, jei gerai

parašai, jei sistemą gerai parašyta, niuansai yra žiūrint į kitų firmų reikalavimus, jungi bendrą kokybės vadybos sistemą, kad visiems atitiktų ir viskas gerai gaunaso, praktiškai vienodi dokumentai, šiek tiek išplėsti yra, kad apimtų visus. Bet čia problemos nematau, skaitau, kad tai yra didelis plusas įmonės veiklai. Jei gerai prisilaikai reikalavimų, kokybė gaminių gaunasi aukštesnė. Matavimo priemonės yra tikrinamos, tiekėjams yra keliami tam tikri reikalavimai. Per krizę, Kovid 19 dėka įmonė priėmė sprendimą, kad kai kurias medžiagas, komplektacijas bandyti įsivežti patiems. Ir pastebėjome, jei pats įsiveži, aišku rūpesčių daugiau, bet pigiau kainuoja ir gali surasti geresnės kokybės. Tai tokie dalykai. Tos sistemos, kokybės pratybos yra reikalingos.

Tyrėja: Pagal tai ką sakėte, atrodo iš tikrųjų yra nemažai patikrinimų pas jus būna tokių?

Informantas B: Nežinau, kitų gal netikrina, bet mes tokius ir daiktus gaminame, kurie susiję su medicina, su aviacija su lazeriais, kur dalinai medicinos pramonei, ta įmonė turi atitikti tam tikrą lygį. Mes esame bandę, dalį paprastesnių detalių, kadangi įmonės pajėgumai buvo per maži, duoti padaryti kitiems, įmonėms, kurios turėjo sertifikatus. Bet ir paprastesnėms detalės buvo kelios Vilniaus įmonės, kurios turi kokybės sertifikatą, tačiau jos nesugebėjo užtikrinti pagamintų detalių kokybės. Buvo 100 gerų detalių, o 15 iš jų buvo blogų detalių ir jeigu jas atrinkinėti, kurios geros ir kurios blogos, vien matuodamas sugaiši daugiau laiko, nei būtume pagaminę. Nėra to stabilumo, kad būtų. Tad turėjome gaminti patys. Dabar nebent kokias paruošas pagaminti užsakome, kur juodas darbas. Nes čia inžinierių reikia normalių, nes ne kiekvienas inžinierius yra inžinierius. Iš 100 inžinierių talentingi yra 3. Be talentingų inžinierių nesukursi produkto, nes nebus idėjų. Tai tiek.

Tyrėja: Ar jums būtų pravartu, jeigu būtų sumažintas patikrinimų lygis? Sertifikavimų lygis?

Informantas B: Nu nežinau, jeigu rečiau būtų, aišku gerai. Bet bėda, ta, kad jie nori dar tankiau tikrinti. Yra tam priežastis, dėl ko tai daryti norėtų, ta idėja klaidžioja Europoje ir pasaulyje, kadangi per paskutinius 10 ar 15 metų krito gaminių kokybė, labai prietaisų kokybė krito. Jeigu anksčiau prietaisas tarnaudavo 10-15 metų, tai dėl vartotojiškumo, tarnauja 2-4 metus, daugiausia 5 metus. Suprantama, tam naudojami žemės išteklių, gamyba vyksta dėl gamybos. Vartokim, sunaikinkim, taip vyksta žemės naikinimas, mūsų išteklių naikinimas, žmonijos, būsimų kartų naikinimas tuo pačiu. Bet čia reikia, kad priimtų kokį sprendimą, tik nėra taip lengva, nes norime kuo daugiau parduoti, kad mažiau tarnautų. Esame pagaminę movų kitai firmai, atvažiavo po metų, sako, nereikia jiems tokių gerų movų, nes niekas nebeatvažiuoja remontuoti. Tad supratome, kad gerų gaminių gaminti nereikia. Tada mes jiems pasakėme, kad iš vis negaminsime. Tai toks yra požiūris, tu pagaminsi gerai, tau tarnaus ilgai. Pvz. Su tuščia mašina važiuokime 300 000 km, mašina nerūdys ir niekas nepirks naujų, reikės mažiau tų mašinų. Žiūrint strategiškai, būtų gerai, bet kas gamina, nėra gerai. 10 metų praėjo, išmetei ir perki naują. Kiekvienas tikrinimas yra trukdis, užtrunka 1,5 – 2 dienas, tuo metu trukdosi darbas. Aišku būtų gerai, jei patikrinimai vyktų rečiau. Tai tokie reikalai.

Tyrėja: Norėčiau pereiti prie kitos potemės apie eksperto valdymą, tai norėčiau paklausti, kokios yra pagrindinės kliūtys plėtojant eksportą, kurias jūsų įmonė patiria?

Informantas B: Visų pirma, kad mūsų įmonėje norint sukurti gerą produktą arba reikia turėti daug pinigų reklamai, kad išreklamuoti, antra reikėtų bandyti tokius dalykus daryti per kažkokią didelę įmonę, nes taip vienas prietaisų kažkokių Lietuvoje neparduosi. Lietuvoje išsibėgėti nėra galimybių, nes rinka maža. Padarysi kokį prietaisą, užsienyje, jie patys norės parduoti tavo produktą, atsiras visokių kliūčių. Vienu žodžiu paprastai negali. Mes dalyvaujame vieno iš medicininių prietaisų

gamyboje, tai nori iš užsienio valstybių vienoje progresyvioje, tai ten net didelės firmos, kurių metinė apyvarta yra vadinkim 12 milijardų dolerių ir tai yra per maža parduoti produktams, kadangi medicininę įrangą perka iš tinklų, kurie aptarnauja įmones. Svarbu yra turėti ryšį su dideliu tiekėju. Yra pasakymas, kad gal Jūsų įmonė po 3 ar 5 metų išnyks ir kas mums tuos įrenginius prižiūrės. Tdėl mažai įmonei labai sudėtinga prasimušti. Reikalinga reklama, valstybės parama arba didžiąją dalį pelno turi atiduoti kitam.

Tyrėja: Supratau. O kokios valstybės paramos manote, kad reikėtų, kad eksportas jūsų prasiplėstų?

Informantas B: Reikalinga, gauti paramą reklamai, dalyvavimui parodose, kad būtų pilnai padengiama iš valstybės. Kažkiek yra dengiama, bet gauti yra labai sudėtinga, net labai sudėtinga.

Tyrėja: O jau bandėte aplikuoti?

Informantas B: Nebandėme. Mano geri pažįstami bandė, turi gerą firmą ir negavo paramos.

Tyrėja: Vadinasi atrankos kriterijai turi būti milžiniški.

Informantas B: Aš negaliu pasakyti, kažkokie kriterijai yra. Buvo toks konkursas, vienas iš geriausių produktų Lietuvos. Mes padavėme paraišką, sukūrėme produktą – regioninį skrydžių valdymo centrą, Europoje šis produktas neturėjo sau lygių, sudėtingas daiktas, visas centras, kuris lėktuvus valdo ir ką mes padavėme, nieko. Mums liepė kitais metais paduoti paraišką, o kitais metais konkursą laimėjo durys – gražios medinės durys, toks buvo metų produktas. Tu gali sukurti, bet tai nereiškia, kad tavo produktas ten pakliūs. Yra daug povandeninių srovių. Aišku, Valstybė galėtų kuo daugiau remti naujų įrenginių įsigijimą, kad būtų technikos atnaujinimas, kad mažiau pačiom įmonėm pinigų investuoti reikėtų. Nu mes dabar realiai paramą gavome praeitais metais už įmonės skaitmeninimo projektą. Bet anksčiau, jei Vilniaus miestas yra parašyta įmonė, tai nieko negalėjai gauti, o jei Latvijos įmonė, atvažiuodavo iš Latvijos žmonės, kurie prekiaudavo įrengimais, tai niekas nepirkdavo įrengimų be Europos pagalbos. O Lietuvoje, kiekviena smulkesnė įmonė turėjo susikaupti piniginių lėšų, kad galėtų nusipirkti, o tai nėra paprasta. Sakykime vienas įrengimas kainuoja 100.000 EUR, mažai įmonei tai gan dideli pinigai. Su įrengimu dar daugiau išeina, o Latvijoje visas įmones remia valstybė. Ten biškį kitokia politika. Nežinau kur pas mus nueina rėmimai, gal į kitą sritį, gal į lengvąją pramonę, kuri buvo neprogresyvi, atvirai šnekant, o gal dar kitur. Štai tokie dalykai.

Tyrėja: Tai Lietuvos valstybė galėtų imti gerąjį pavyzdį iš Latvijos?

Informantas B: Dabar gal Latvijoje nežinau kaip vyksta, tačiau prieš kelis metus tai tikrai.

Tyrėja: Supratau. Dar norėčiau paklausti, o kokie yra jūsų eksporto plėtros tikslai? Kur norėtumėte plėstis eksportuoti?

Informantas B: Sunku pasakyti, manyčiau Azija ir Europa. Geriausia eksportuoti tai į NVS šalis, kadangi pelningiausia. Esame gaminę visokias atsargines dalis kai kurioms NVS šalims. Yra rizika, bet ir uždirbti galima daug daugiau.

Tyrėja: O kokie pagrindiniai motyvai į Aziją?

Informantas B: Azija yra augantis regionas. Praeis gal kokie 10 metų, tai pagrindinė gamyba, gal net vartojimas bus Azija. Europa senutė atsiliks, Amerika tuo labiau atsiliks. Vien palyginimas, pramonė

pasaulyje JAV – 9%, Kinija -28%. Kinija gamina 3 kartus daugiau nei JAV. JAV gyvena iš paslaugų, o paslaugos toks daiktas, čia yra jos, čia jų nėra. O Kinija užsiima gamyba. Pvz. Honkongas, Singapūras, žmonės tampa turtingesni, jų poreikiai sparčiai auga.

Tyrėja: Tai yra jūsų tarkime penkmečio plane išsiplėsti arba bent pabandyti eksportuoti į Aziją?

Informantas B: Dabar nieko nėra penkmečio plane, žiūrime kaip bus su Kovid virusu. Turim projektą atlikti įmonės skaitmeninimą, tad yra rūpesčių, todėl pirmiausiai turime susitvarkyti vietoje. Nemažinti gamybos, neprarasti užsakovų, kuriuos turime. Skaitmenizavus bus didesni pajėgumai, gal bus kiti užsakovai, bus įmonės lygis kitas, tada galvosim.

Tyrėja: Kaip tik turėsiu keletą klausimų apie Kovid 19 įtaką, tik prieš tai dar noriu paklausti, kokia jūsų nuomonė apie institucijas, institucijų veikiamą bendrą paramos lygį eksporto skatinimui ir šiaip jūsų įmonei ir jūsų sektoriaus įmonėms?

Informantas B: Nesame gavę jokios paramos, gal kitos įmonės ir gauna, nežinau. Gauni, jei neeksportuoji. Tada jei PVM reikia atsiskaityti ar kita, tai sulauksi daugiau tikrintojų, tas tai aišku.

Tyrėja: Supratau. Tuomet apie Kovid 19. Noriu paklausti, kokius institucinius mechanizmus naudojote prieš Kovid 19 laikotarpį? Jūs minėjote, kad paramos jokios prieš kovid negavote?

Informantas B: Ne. Mums siūlė, tiksliau buvo 3 kartus atsiuntę, kad galime pasiimti lengvatinių kreditų. Taip, galėjome pasiimti. Toks pasiūlymas buvo, negaliu sakyti, kad nebuvo. Galėjome pasiimti 18000 EUR. Nedidelė ta suma, maži procentai, bet mums nereikėjo tokios sumos. Ką su tokia suma padarysi?

Tyrėja: O jau prasidėjus Kovid 19 laikotarpiui ar naudojote kokius valstybės siūlomus mechanizmus?

Informantas B: Mes nepakliuvome į tą įmonių grupę, kurioms skiriama valstybės parama. Mes nebuvo tame sąraše. Pradžioje galvojome, kad prastovose stovėsime, buhalterė buvo sakiusi, kad reikėtų rašyti. Buvome parašę, išsiuntę dokumentus, bet kadangi nepakliuvome į tą sąrašą, nieko negavome ir daugiau neprašėme.

Tyrėja: Tai per visą Kovid laikotarpį, tai reiškiasi ir per antrąjį karantiną lygiai taip pat negavote?

Informantas B: Ne, nieko negavome. Daugiau nebesiūlė, kaip anksčiau buvo siūlę paskolą. Todėl stengiamės nesusirgti, ir kad tie užsakymai, kurie yra labai neaiškūs: vieną mėnesį yra, kitą mėnesį jų nėra, tokie plaukiojantys pagal sinusoidę. Arba jų yra daug, arba nedaug, arba tiek daug, kad negali padaryti, daleiskim 2-3 mėnesiai, po to jie dingsta, po to vėl atsiranda, viskas priklauso kaip pasaulis serga.

Tyrėja: O gal galėtumėte trumpai papasakoti kaip Jūsų įmonės veikla reagavo į patį Kovid pirmą karantiną ir antrą karantiną? Ir ar spėjo atsistatyti tarpe?

Informantas B: Nesupratau klausimo. Kaip mes reagavome?

Tyrėja: Kaip įmonės veikla reagavo? Ar sumažėjo užsakymų, ar kaip tik padidėjo?

Informantas B: Pradžioje užsakymai buvo labai padidėję. Mes turėjome galimybę svarstyti, kaip tuos užsakymus vykdyti.

Tyrėja: Tai čia praitų metų pradžioje, karantino pradžioje?

Informantas B: Taip, čia nuo kokio gegužės mėnesio iki gruodžio mėnesio užsakymų turėjome tiek daug, kad neturėjome galimybės visų padaryti, nors ir žmonių buvome papildomai priėmę dirbti. Nuo š.m. sausio prasidėjo stagnacija, nei blogai nei gerai.

Tyrėja: Ar jus tiesiogiai paveikė karantino apribojimai?

Informantas B: Paveikė, žmonės pasiėmė nedarbingumo lapelius, kurie yra rizikos grupėje, ypač per pirmą karantiną. Buvo nedarbingumas išduodamas laisvai, nereikėdavo žmonėms eiti į darbą, o nuotoliniu būdu nėra galimybės dirbti, nebent finansininkai, kiti negali. Dėl to buvo šiokių tokių problemų kilę įmonėje. Kadangi mūsų maža įmonė, susirgus, pakeisti vieną ar kitą darbuotoją yra labai sunku, nors pagal specialybę išmokyti ir kiti darbuotojai, bet vis tiek sudėtinga, nes ir darbo našumas krenta. Buvo tų problemų, buvo, ir dabar yra problemų su kovidu.

Tyrėja: O kas liečia eksportą jūsų tiesioginį, ar paveikė kovidu apribojimai?

Informantas B: Tiesioginį tai paveikė.

Tyrėja: O gal galėtumėte išsiplėsti šiek tiek?

Informantas B: Paveikė, kadangi tie kurie pardavinėjo, pradėjo mažiau parduoti.

Tyrėja: O kas liečia judėjimą tarpvalstybinį, ar tai jus palietė, ar ne?

Informantas B: Kaip suprasti tarpvalstybinį? Taip, palietė. Kaip buvau sakęs, komplektaciją patys pradėjome ieškoti, medžiagų patys pradėjome ieškoti, tai tas ciklas užtunka. Daleiskime, kad kažkokie tiekėjai atveždavo Lietuvoje greičiau, kadangi tas kiekis mūsų nėra didelis. Tai vietoje mėnesio, trys ar keturi mėnesiai tampa, tiekimo grandinė pailgėja. Todėl jau turi žinoti ar rizikuoti. kažko tau reikia, užsakysi, dažnai nežinai kokios kokybės pristatysi. Pamatai, jau po kelių sekundžių nusprendi, kad man nereikia tokios kokybės produkto, bet pinigai jau būna sumokėti. Dėl kovidu rizikų yra.

Tyrėja: Ką tik pasakojote, matau kad yra priemonės kurių įmonė turėjo imtis šitų institucijų nustatytų pakeitimų. O gal būt bandėte apeiti šias karantino taisykles ar kovidu visus tuos reikalavimus?

Informantas B: Ne. Nebandėme. Kad žmonės nesusirgtų darbe, gerai, kad nesame vienoje vietoje, dirbame teritorijoje toje pačioje, tačiau dviejuose korpusuose, pasiskirstę per kelias vietas, tai kažkiek gelbsti. Jei susirgo vienas iš darbuotojų, apribojame tarp savo padalinių judėjimą, kad nevaikščiūtų vienas pas kitą be reikalo. Tokie dalykai buvo atlikti, kad užtikrinti žmonių saugumą. Jei kas jaučiasi blogai, sakome neiti į darbą, pasiimti nedarbingumo lapelį ar atostogas, kol pasveiks, pabūti namuose. Jei darbuotojas nesveikuojantis, kolegos bijo, nenori su juo dirbti. Todėl visi saugojamės, nes susirgimo baimė yra.

Tyrėja: Aš noriu pasitikslinti, jei gerai supratau, Jūs sakėte, kad patys vykote jums tinkamų medžiagų ieškoti? Taip?

Informantas B: Gamybos vadovams daviau komandą, kad tiesiog ne per firmą, Anksčiau užsakydavome per Lietuvos tiekėjus – firmas, kurios įveža. Bet kadangi tas įvežimas užtrunka, prašai,

kad įvežtų per mėnesį, o jie sako kitą mėnesį, po to trečią mėnesį, tada pabandėme ieškoti patys, iš kitų firmų, per kitus tiekėjus visame pasaulyje, pvz. iš Anglijos, Vokietijos, Singapūro, Kinijos ir kt.

Tyrėja: Tiekėjai pristatydavo Jums, Jūs neturėjote vyksti niekur pasiimti?

Informantas B: Ne, neturėjome. Bet atsirado maitinimo problema, pervežimo problema, kadangi kiekiai nedideli, kol surinks daugiau tų pervežimų, išaugo pervežimų kaina kelis kartus. Du kartus išaugo. Kadangi kiekiai nedideli, užsakymas sveria 200 kg, tai reikia laukti kol, dar kažkas atvažiuos paimti prekių Lietuvos kryptimi. Tad pervežimai išaugo, taip pat įpakavimo kaina išaugo, bet kokybė, atvirai šnekant kas liečia mus pagerėjo.

Tyrėja: Tai rezultatas buvo į gerąją pusę?

Informantas B: Kas liečia kokybę tai tikrai į gerąją pusę. Kadangi matomai mūsų tiekėjai, mes juos išsirinkome pagal kokybę, pagal sertifikatus, gerai išanalizavę kiekvieną, aišku įtakos turėjo ir kaina.

Tyrėja: Tai muitinės procedūros irgi pasidarė komplikutesnės?

Informantas B: Tenka tiesiog daugiau dokumentų pildyti. Kartais atsiėmimas užtrunka mėnesį, net ir ilgiau. Dabar užsitęsė.

Tyrėja: Tai vadinasi būtų kaip ir papildomi pagalba, jei būtų sumažintos muitinės procedūros arba pagreitintos?

Informantas B: Taip. Muitinės darbuotojams kyla daug visokių klausimų, gal jie nepripratę prie tokių produktų. Jiems atsakai, po to dar begalė klausimų paklausama.

Tyrėja: Lėtumas. Taip. Noriu dar paklausti, kokia dar papildoma institucinė parama būtų naudinga jūsų įmonei ar jūsų sektoriui?

Informantas B: Tiems, kurie produkciją eksportuoja, kad skatinimas būtų didesnis. Kad būtų skiriama lėšų parodoms, parama naujų produktų sukūrimui. Nors sunku įvertinti naują produktą kiek jis yra geras ar blogas, tik rinka gali įvertinti.

Tyrėja: O kalbant apie eksporto skatinimą ar tai būtų finansinis ar tiesiog lengvesnės procedūros?

Informantas B: Galėtų būti ir finansinis. Nors Lietuva sakau dirba iš eksporto ir praktiškai gyvena. Mes čia šnekame, kad pramonė yra niekas, nes privačiame sektoriuje dirba žmonių labai nedaug, nes pas mus visas kitas sektorius yra beveik tiek pat. Mes turime labai daug išlaikytinių, todėl tas eksportas viską ir veža. Bet tuo pačiu veždamas ir pats klimpsta. Daryk eksportą, daryk valstybę galime sakyti.

Tyrėja: Supratau. Tuomet pereikime į jau patį paskutinį klausimų bloką, turiu dar porą likusių. Tai irgi įdomesnis klausimas, į kokius institucinius veiksmus Jūs reaguojate?

Informantas B: Į mokesčių pakeitimus, apribojimus. Jeigu mokesčiai keičiasi, tai jau negerai, reikia žiūrėti, kas yra. Nes jie paprastai sukelia problemų įvairių: tiek buhalterijoje, tiek įsiveda papildomi mokėjimai ir t.t.

Tyrėja: O gal būt galėtumėte įvardinti, kas galėtų būti nepalankiausia ir kas galėtų būti pakeista?

Informantas B: Dabar taip greitai negaliu pasakyti. Jei investuoji pelną į kokią infrastruktūrą, kad nebūtų mokesčių, tiksliau nebūtų pelno mokesčio. Kažkada vienu metu taip buvo, bet mokesčių nesurinkus į biudžetą buvo anuliuota. Bet daugelyje valstybių, jų tarpe ir Latvijoje, tokie dalykai yra. Kad pritrauktų daugiau įmonių, tenai sumažina pelno mokesťį. Čia labai susiję. Pas mus yra maža dirbančiųjų masė, turime labai daug išlaikytinių, tai ir gaunasi užburtas ratas. Reikia skatinti eksportą, reikia skatinti gamybą, tada jei įmonės plėsis ir Lietuvai bus gerai. Regionus reikėtų vystyti, skatinti labiau. O mes kartais žiūrime televiziją ir atrodo, kad neturime ką parodyti, žiūrime ką Izraelis daro, ar šveicarai, apie mokslo pasiekimus, o mes tų mokslo pasiekimų beveik nepropaguojame, labai retai, labai mažai.

Tyrėja: O gal jūs turite dar kažkokį pastebėjimą, kokia galėtų būti valstybės parama susijusi su kovid laikotarpiu?

Informantas B: Net nežinau, gal tas kovidas jau baigiasi, visi skiepysimės, visi saugosimės ir tiek. Ką daugiau gali padaryti. Svarbu, kad būtų prastovos pratęstos toms įmonėms, kur daug suserga darbuotojų. Įmonei sunku išsilaikyti kur darbuotojai serga po 4-5 savaites. Kad jų nereikėtų atleisti, reikalinga, kad prastovos išliktų ir ateityje. Mes dabar darbo turime, ką gali žinoti, po kokių dviejų mėnesių susirgs, prasidės kovid mutacijos, naujos atmainos ir tavo to produkto nereikės. Taip kad reikalingas valstybės palaikymas eksportuojančioms įmonėms. Daug kalbama apie Lietuvos viešbučius, bet jie sudaro tik 2% Lietuvos BVP, tai praktiškai niekas. Mes skiriame daug energijos kalbėdami apie nieką. Bet kas daug rėkia, tai ir daug šnekama. Nesakau, kažkiek reikia remti, bet gal būt tolygiau paskirstyti tą paramą, kad parama būtų visiems. Mes ne ispanai, italai, kur šalis gyvena iš turizmo, iš viešbučių. Mes negyvename iš to.

Tyrėja: Taip, eksportas ir pramonė sudaro didžiąją dalį.

Informantas B: Viską sudaro pramonė ir eksportas. Jei eksportas sustos, tai šaliai viskas. Todėl gali būti labai gera įmonė, bet staigiai nustoja dirbti, nedarbas 5 mėnesius, ją išlaikyti sunkiau, tai ne viešbutis, ir turtas, ir įrengimai, ir patalpos, ir žmonės... Jei išsiskirstys žmonės, naujo kolektyvo surinkti nelabai realu Lietuvoje, nes nėra specialistų. Jei išeitų, gerą kolektyvą suformuoti nėra paprasta, kad galėtų atlikti tiksliąją mechaniką.

Tyrėja: Tai supratau, kad sunku surasti gerų specialistų.

Informantas B: Sunku surasti, niekas jų neruošia ir nenori mokytį. Praktiškai įmonė turi ruošti pati. Tiksliajai mechanikai specialistai Lietuvoje neruošiami. Autoservisam ruošiamas net per daug, o čia kur sudėtingesnis darbas, rimtesnis darbas ruošiamas mažai ir žemas paruošimo lygis. Tad valstybė turėtų atkreipti dėmesį į specialistų ruošimą. Rimtus žingsnius čia reikėtų padaryti.

Tyrėja: Pritariu. Dar vienas klausimas. Ar prisijungiate prie kažkokių grupių, kvalificijų, asociacijų, gal būt kokia pramonininkų asociacija, gamybos įmonių asociacija?

Informantas B: Tikrai ne. Turėjome pasiūlymų daug, bet neprisijungėme. Nežinau, ar tai ką duoda, bet neprisijungėme.

Tyrėja: Kodėl priėmėte tokį sprendimą?

Informantas B: Šiuo klausimu nediskutavome.

Tyrėja: Supratau. Ir gal būt paskutinis klausimas. Kokie instituciniai veiksmai, veiksniai privertė Jūsų įmonę pakeisti elgesį, veiklos būdą?

Informantas B: Gal investiciniai veiksniai. Sakyčiau įmonės veiklą stabdo specialistų trūkumas. Pas mus specialistų ruošimas nepakankamame lygyje, kurie tiktų tokioms įmonėms kaip mūsų. Tokius specialistus sunkiau yra parengti, todėl labiau reikia skatinti studentus. Dėl to apie įmonės plėtrą sunku ir galvoti.

Tyrėja: Jūs taip pat prieš tai minėjote ir mokesčius.

Informantas B: Taip, mokesčiai. Kad ir investuoji į tą pelną, kad nereikėtų apmokestinti, apmokestintų mažiau, nes įmonė per 10 ar 15 metų turi pakeisti įrengimus. O jei ji užsiima tikslia mechanika, tai tie įrengimai yra brangūs ir įvairovė yra didelė labai. Ne vienos staklės yra, jų daug reikia ir jos yra brangios. Todėl įmonei sunku įsigyti ir palaikyti jas.

Tyrėja: Beje ar esate pasinaudoję kažkokia ES parama?

Informantas B: Dabar bandome.

Tyrėja: Būtent su skaitmenizacija? Ar ne?

Informantas B: Taip. Ten nusipirksime porą centrų, atliksime įmonės technologijos skaitmeninimą pagal paskutinį technikos žodį. Kad tiesiog brėžiniai, programos, staklės veiktų. Bet aišku be žmogaus joks įrenginys neveiks. Jei nėra inžinieriaus, firma gali prisipirkti kiek nori įrengimų, bet jei ne ką išmano, tai rezultatas bus nelabai koks.

Tyrėja: Supratau. Tai paskutinis klausimas dėl tos reakcijos. Dažniausiai yra institucinis veiksnys, ar tai nauja mokesstinė prievolė, ar kažkoks įstatymas, ar karantino apribojimai, Jūsų įmonė labiau linkusi tiesiog su tuo susitaikyti ir vykdyti prašymą?

Informantas B: Gal asociacija, kaip Jūs sakėte, ir gali kažką pasiūlyti. Įmonė yra toks mažas sraigtelis, kad niekam neįdomus, jokio poveikio neturės. Teisingai Jūs sakote, kad kažkokia asociacija, jei sėkmingai dirba, gali turėti kažkokį poveikį. Bet čia turėtų būti didelė įmonių grupė. Iš to darant išvadą, reikėtų tuomet dalyvauti. Arba reikia susitaikyti su tuo, kas yra priimta, tą ir stengiesi vykdyti. Galbūt kas nors pakalba, kad tai yra blogai, kad valstybė nesupranta ką daro, bet prieš vėją nepapūsi.

Tyrėja: Iš kitos pusės, tuo metu kai jūs pradėjote patys ieškoti tiesioginių tiekėjų, tai jūs kaip ir tokį didelį žingsnį patys žengėte, patys parodėte iniciatyvą.

Informantas B: Mes tiesiog pabandėme išspręsti iškilusią problemą ir apeiti tas mūsų vadinkime neefektyviai dirbančias įmones, kurios įveža nepakankamai gerus gaminius, pakelia kainą ir pardavinėja. Čia yra viso pasaulio problema. Yra daug įmonių, kurios nieko neturi, tiksliau turi kelis darbuotojus, kurie skaitosi, kad gamina daug, o iš tikrųjų užsiima perpardavimu, užrašo, kad pagaminta pvz. Šveicarijoje, o iš tikrųjų tas produktas yra pagamintas velniai žino kur. Mes esame tiesiogiai susidūrę pirkdami Šveicarišką apdirbimo centrą, bet pamatėme parodoje, kad tai ne šveicariškas, o taivanietiškas, o kaina užkelta daug kartų. Kai mes perkame kokį matavimo prietaisą ar kokį kitokį technologinį įtaisą, pasakome, kad jį tikrinsime ir matuosime. Tuomet kai kurie tiekėjai, kurie juos veža, iškart sako, kad mes tada šios firmos ir nevešim, nes žinom, jog jie patys nieko negamina, o užsiima tik pardavimais. Blogai tai, kad jiems suteikiamas tas ženklas, būk tai ta valstybė

atsako, bet realiai nieko. Tai yra pinigų darymas. Bet dabar taip pasaulis veikia, nieko nepadarysi. Reikia visur būti apdairiam.

Tyrėja: Taip. Tiesa. Absoliuti tiesa. Ir tai buvo paskutinis klausimas iš mūsų interviu. Dar noriu pasiteirauti ar jei analizuojant mūsų interviu kilus papildomiems klausimas galėčiau su jumis susisiekti dėl kelių papildomų atsakymų ar papildymų?

Informantas B: Žinoma, palaikau tai, ką darote ir padėsiu kuo galėsiu.

Tyrėja: Puiku. Dėkui jums už interviu, viso gero.

Informantas B: Viso gero.

Appendix 3. Interview with the director of UAB C

Tyrėja: Laba diena, pradėkime interviu. Tai pačioje pradžioje noriu pasakyti, kad interviu bus įrašomas ir naudojamas tik tai baigiamojo darbo tikslais.

Informantas C: Gerai, galime kalbėti.

Tyrėja: Gerai, tuomet visų pirma pristatysiu darbo temą. Tai yra mažųjų ir vidutinių gamybos įmonių atsakai į institucinius veiksmus. Tie instituciniai veiksniai tai gali būti patys įvairiausi, tai teisės aktai, poįstatyminiai aktai, įstatymai, mokesčiai, reguliacijos. Iš tikrųjų labai daug tokių institucinių veiksmų, vyriausybinių dalykų ir pačioje pradžioje norėčiau paprašyti Jūsų, gal būt labai trumpai pristatyti būtent Jūsų įmonę.

Informantas C: Esame pramoninių įrenginių projektavimo, konstravimo, gamybos, montažo, paleidimo klientui įmonė. Darome tiek vienetinius, tiek pasikartojančius įrengimus. Didieji įmonės klientai yra iš Europos. Sakyčiau gal kokie 85% pagamintų įrengimų išvažiuoja į Europą. Įmonė yra jau sena, veikianti berods 18 metų, nedidelė, 10-14 žmonių, labai pastovi, maža kaita darbuotojų, daug ilgamečių darbuotojų turime. Iš tikrųjų daug susidūrimų su valstybinėmis institucijom neturime, bet truputėlį teko susidurti, sakyčiau minimaliai.

Tyrėja: Visų pirma norėčiau paklausti, kadangi būtent vidutinės ir mažos įmonės apklausiamos, norėsiu išsiaiškinti porą kriterijų, ar tikrai atitinkate tą apibrėžimą. Kaip ir sakėte darbuotojų turite mažiau kaip 250?

Informantas C: Tikrai, taip.

Tyrėja: Įmonės metinės pajamos neviršija 50.000.000 EUR?

Informantas C: Ne. Tikrai ne.

Tyrėja: Ir įmonės balanse nurodyta turto vertė neviršija 43.000.000 EUR.

Informantas C: Tikrai ne.

Tyrėja: Tai tikrai atitinkate tą apibrėžimą ir dabar norėčiau paklausti, Jūs sakėte jau 18 metų, tai kiek iš šitų visų metų įmonė vykdo eksporto veiklą?

Informantas C: Eksporto veiklą galvoju pusę jau tų metų vykdo. Iš tikrųjų gal nuo kokių 2009 - 2010 metų. Labai tas eksportas šioje srityje yra sudėtingas, nes taip nelabai vyksta, kad kažkur pasireklamuoji ir perka iš tavęs. Taip čia nevyksta. Viskas iš tikrųjų vyksta pagal rekomendaciją. Kažkas kažkur pamatė, jam parekomendavo, kad gerai gaminame, patikimai, tada kreipiasi su savo užklausomis. Tai va, taip iš tikrųjų čia eksportas prasidėjo, kad Lietuvoje esančioje įmonėje darė briketų linijos įrangą, o savininkas buvo danas. Ir nuo jo viskas ir prasidėjo. Jis po to gyveno pusiau Lietuvoje, pusiau Danijoje, jisai savo bičiuliui kažkokiam parekomendavo ir taip užsivedė ta mašina su tuo eksportu. Iš tikrųjų neturime daug tų įmonių, yra kelios įmonės, kurios perka pastoviai tam tikrą įrangą. Įrangoje yra sudėtingi mechanizmai ir ta konkurencinė rinka, su kiniečiais konkuruoti reikia. Tai tikrai sudėtinga yra, ir tas kainos išlaviravimas, ir kokybės santykis, ir patikimumas. Vis dar baiminamasi, kad Lietuva neskamba patikimai, tik pagal rekomendacijas. Ir taip pas mus vyksta pardavimai.

Tyrėja: O kokios yra Jūsų pagrindinės eksporto rinkos? Minėjote Daniją, ar yra daugiau?

Informantas C: Šiaip patys tie užsakovai pirminiai yra danai, Latvija, Estija. Buvę ten ir Ukrainoje. Bet pačią įrangą mūsų užsakovai veža jau labai plačiai: Urugvajus, Afrikos valstybės, Kalifornija ir kt. Bet pagrindinis užsakovas yra danas, kuris įrangą savo klientui parduoda.

Tyrėja: Tai būtent tas Jūsų minėtas danas ir yra Jūsų pagrindinis tarptautinis partneris?

Informantas C: Taip, yra pora Danijos įmonių, kurios yra mūsų pagrindiniai partneriai, užsakovai.

Tyrėja: O Jūs minėjote Ukrainą. Ar į Ukrainą vėliau sąmoningai nusprendėte neeksportuoti?

Informantas C: Ten buvo vienetinis jei neklystu užsakymas, labai senas, aš jį tik dabar prisiminiau, nes jisai blogas buvo, dėl to, kad klientas nesumokėjo dalies sumos. Kaip tik šiandien varčiau dokumentus, dėl to ir paminėjau. Tiesiog vieną įrangą užsakė ir paskutinės trečiosios sumos nesumokėjo. Po to bus galima plačiau apie tai pakalbėti.

Tyrėja: Gerai, kaip tik prie to prieisime. Dar noriu paklausti, kiek maždaug procentų visų Jūsų įmonės pardavimų sudaro eksportas į užsienį?

Informantas C: Sakyčiau apie 85%.

Tyrėja: Ir kodėl šitas procentas toksai didelis?

Informantas C: Nes Lietuvoje nepakankamai didelė rinka, nepakankamai didelis pajėgumas investuoti į gamybos tobulinimo procesus. Daug pasiūlymų paruošiam, bet klientams brangu. Tai iš tikrųjų net gaunasi pakankamai maža motyvacija daryti tuos pasiūlymus, nes didelis procentas klientų nori gauti tik pasiūlymą, kad galėtų įsivertinti kiek kainuos, bet mažai kada perka. Lietuvoje turime keletą klientų, kaip DPD, OMNIVA, VINIPAK, jie kartas nuo karto užsako kažkokią įrangą, bet čia darbas yra visai kitoks. O visai nauji pasiteirauja, ruoši, įdedi daug darbo, pastangų pasiūlymams, nes čia nėra kažkokie standartiniai dalykai, juos reikia kiekvieną kartą tam konkrečiam atvejui skaičiuoti ir paruošti pasiūlymus. Be abejo laiko užtrunka daug ir motyvacija gana maža. Procentaliai sunku įvardinti, bet daugeliu atvejų lietuviai neužsako, vien dėl to, kad per brangu ir nepasiruošę investuoti.

Tyrėja: Supratau. O dabar jei keliautume tolyn, dėl išorinės įmonės aplinkos norėčiau paklausti. Kaip Jūs vertintumėte įmonės reguliacinę aplinką: tai tėsėsės aktai, įstatymai, mokesčiai, reguliacijos taikomos?

Informantas C: Šiaip anksčiau, prieš 5-6 metus teigiamai stengiesi žiūrėti, į visus tuos dalykus, bet kai susiduri su tam tikrom problemom, tada pasidarai ir pats toksai, kur visi bumba, oi kaip blogai, kokie įstatymai. Iš tikrųjų susiduriam nėra jų daug, bet buvę keletas. Jeigu konkretūs pavyzdžiai, tai prieš 18 metų internetiniai sukčiai pavogė pašto duomenis ir vietoje geros sąskaitos atsiuntė blogą sąskaitą, kurioje buvo susirašinėjimas su nauju klientu, nauja įmone, iš kurios norėjome pirkti prekių, nors dar niekada nebuvo pirkę. Buvo nulaužtas pastas, neaišku ar tai iš mūsų pašto, ar iš to kliento pašto, taip ir nepavyko išsiaiškinti, reziუმė tai, kad gavome sąskaitą, kurioje visi duomenys geri, išskyrus sąskaitos numerį, sąskaita buvo sukčių, suma be abejo buvo didelė – 10000 EUR ir pavedimas buvo padarytas. Kai jau išsiaiškinome, po keletos dienų, kreipėmės į policiją, pateikėme visus duomenis. Laikas ėjo, realiai niekas nevyko. Užsigydėm žaizdas, ir kai jau atėjo tų finansinių metų galas, reikėjo ataskaitą padaryti, buhalterė informuoja, kad reikės 15 proc., pelno mokesčių

sumokėti ir nuo tos pavogtos sumos. Nu aš niekaip negaliu patikėti, sakau čia kažkokia nesąmonė, mus apvogė, o dar reikia pelno mokesį susimokėti, 1,5%, tai 1500 EUR. Ne taip jau ir mažai. Todėl kai domiesi, tai iš tikrųjų negali patikėti, kad toks įstatymas, kad nors ir dokumentai priduoti policijai, jų yra traktuojama, kad ne pagal veiklą įvykis, ir tiesiog tokie įvykiai yra apmokestinami pelno mokesčiu. Tai tikrai buvo toksai didelis šokas, negalėjau patikėti, kaip taip gali būti. Ne kad valstybė tiria, aiškinasi, bet dar susimoki. Tai nežinau ar čia atitiko temą, ar tinkamas įvykis, bet toks buvo įvykis.

Tyrėja: O dar ar papildomai kreipėtės į kažkokias instancijas dėl šio dalyko?

Informantas C: Taip. Rašiau į valstybinę mokesčių inspekciją su konkrečia situacija ir gavau oficialų laišką su daugybe straipsnių, kad paprastas žmogus skaitai ir sunku susigaudyti. Bet reziumė tai, kad toks įstatymas ir teks sumokėti tą mokesį. Tai buvo toks netikėtas dalykas. Panašus įvykis buvo su to ukrainiečio skola, kur nesumokėjo trečios įmokos. Tai taip pat buvo senai, prieš 10 metų įvykę, bet vis dar buhalteriskai mums stovi ta skola, kad Ukrainos užsakovas mums skolingas. Mes įmonės viduje vertiname šią skolą kaip beviltišką, kurios tikrai neatgausime, bet jos mes negalime nurašyti. Šiandien kaip tik pasiaiškinau su buhalterė, kaip čia ką daryti, sako, kad kaip ir yra galimybė ją nurašyti, bet Jums tuomet reikia sumokėti PVM 21%. O jeigu žinote, kai eksportuojate į užsienį, PVM nebūna, tai reiškiasi, kad PVM mums teks iš savo sąskaitos susimokėti ir dar 15% pelno mokesį. Vienu žodžiu, tu nori nusirašyti seną skolą, bet tu neturi jokių dokumentų, nebent galėtum šitų mokesčių nebūti, jei ta įmonė bankrutuoja. Tada po 2 metų tu ją gali nurašyti į sąnaudas ir tau nereikės mokesčių mokėti. Jei įmonė nebankrutuoja, bet tau nesumoka, tu tik šituo atveju gali nusirašyti, sumokėdamas begalę mokesčių. Su Ukraina sudėtinga yra tuo, kad nei tų mokesčių išieškosi, bandžiau kreiptis dėl išieškojimo į antstolius, bet su Europa nori dirbti, o su trečiosiomis šalimis jie nenori, nes suma nėra labai didelė, virš 25000 EUR. Tai jie sako, kad maža suma ir atsisako užsiimti išieškojimu. Klientas į skolą nereaguoja, o valstybė tave apmokestina. Tai taip ir kabo buhalteriskai ši skola. Manau, kad taip neturėtų būti.

Tyrėja: O pati valstybė niekaip nekompensuoja kreipimosi į antstolius, ar nevykdo tokios paslaugos, kaip kreipimosi į antstolius kitoje šalyje?

Informantas C: Tokio klausimo ar kompensuotum šitą dalyką nebuvo iškėlusiu?

Tyrėja: Supratau. O gal būt yra dar kažkokių kliūčių, susijusių su įmonės reguliacine aplinka, su kuriomis susiduria Jūsų įmonė?

Informantas C: Na čia iš tikrųjų tai pagrindiniai yra šitie. Daugiau kažkaip nesusidūrė, kadangi mokesčius mokame kiek kas priklauso, neveluojame jau keletą metų, susidėliojame finansus taip, kad viskas vyktų reguliariai. Teko bendrauti su mokesčių inspekcija, jie sako, esate maža įmonė, bet sąlyginai lyginant su kitomis panašiomis įmonėmis daug mokesčių mokate, todėl patikrinimų ar dar kažkokių sankcijų nesulaukiate. Jau apie kokius aštuonis metus taip ir nieko neturėjome. Daugumoje, jei atlyginimai labai maži, jiems kyla įtarimų dėl oficialiai išmokamų pinigų ar panašiai. Kadangi pas mus nieko nebuvo, todėl daugiau nesame susidūrę.

Tyrėja: O kas liečia mokesstinę politiką ar nesukelia jokių problemų mokesčiai?

Informantas C: Sukelia.

Tyrėja: Išskyrus tuos paminėtus atvejus.

Informantas C: Jūs tikriausiai žinote, kad darbo užmokestis susideda, jei išsivaizduojate žmogus 1000 EUR gauna į rankas, tai reiškiasi, kad įmonė dar apie 700 -800 EUR sumoka mokesčių. Tai įmonei tas žmogus kainuoja grubiai 1750 EUR. Realiai jis gauna tik 1000 EUR, o įmonei yra tikrai daug, nes su mokesčiais yra beveik 1800 EUR. Tai kiekvieną mėnesį šitus mokesčius moki: Sodros, GPM, po to įmonė moka taršos mokestį ir kt. Ir po to metų gale, jeigu tu turi pelno, tai jį apmokestina dar 15%. Šia ne vadovas išsiima dividendus, bet tiesiog, jei įmonė turi pelną, dar ją apmokestina. Dabar neatsimenu su kuo kalbėjau, kažkuriose valstybėse nebūna tokių dalykų, kad apmokestintų, nebent kai išsiima dividendus. Arba kai nori išsiimti dividendus, tai dar 15% procentų apmokestina. Tai mokesčių tikrai daug. Reikia žiūrėti, galvoti kaip viską susidėlioti, nes tikrai yra sudėtinga.

Tyrėja: O ar yra kokie specifiniai mokesčiai būtent Jūsų įmonei, Jūsų sektoriui, gamybai?

Informantas C: Ne, kažko specifiško nėra. Ten gal būna kažkokie pavojingi darbai, o taip daugiau nėra.

Tyrėja: O kas liečia įvairius leidimus, licencijas, sertifikatus, kažkokius specialius reikalavimus, ar Jūsų įmonei reikia išsilaikyti arba turėti?

Informantas C: Taip, čia gal daugiau su darbų sauga yra. Tai yra keletas jų, bet taip tiksliai negaliu pasakyti.

Tyrėja: Bet kas liečia produkcijos standartus, kokybės standartus ar yra kažkokios licencijos?

Informantas C: Yra. Kas liečia įrangą, jei neklystu, yra toksai CA, tai jis yra dėl saugos, kad saugu būtų dirbti, gamintojas suteikia šį žymėjimą. Čia neseniai buvo vedami kursai, kad išsilaikytų licenciją, kad galėtume tam tikrai įrangai, kuri yra teikti šį žymėjimą.

Tyrėja: O kaip dėl gavimo sertifikatų, kurių Jums reikia, ar labai daug biurokratijos? Ar lengva gauti? Ar dažnai reikia naujinti? Ar trukdo tai?

Informantas C: Yra darbdaviui dar porą pažymėjimų, kad galėtų dirbinti žmones. Tai daugiau biurokratinis, susimokėjo ir gavo pažymėjimą. Tas pats yra su gaisrine sauga, dabar šiek tiek supaprastino, prailgino laikotarpius, naujai nesusidūrusi. CA tai buvo rimti kursai, egzaminą laikyti reikėjo.

Tyrėja: Supratau. O dabar pereinant grynai prie eksporto, dar kelis klausimus užduosiu. Kokios yra pagrindinės kliūtys plėtojant eksportą Jūsų įmonėje?

Informantas C: Pagrindinės kliūtys, kaip susirasti klientų. Pasikartosiu, pas mus konkrečių, suprantamų produktų nėra. Pvz. Kad aš galėčiau sakyti aš pardavinėju suoliukus. Ir aš dabar siūlau tuos suoliukus, ne tai konkretus daiktas, visi supranta, kam jis reikalingas, kam naudojamas ir kam jį siūlyti gali. O mūsų srityje yra tai, kad dažnai įmonei, kuriai reikia įrangos, jiniai dažniausiai kreipiasi ne į tokius kaip mes, bet į atskirą sektorių, instagrameriai jie vadinasi. Tai jie daug įrangos įvairios nusiperka ir konkrečiai tam fabrikui ar įmonei ją pritaiko. Ir todėl galutinis tas klientas, jam reikia viso pilno komplekso. Tai čia ir yra sudėtinga užduotis, kaip tuos instagramerius susirasti. O dabar jau koks geras pusmetis kaip pradėjome dirbti su Vokietija. Vokietijos prekybos ir amatų rūmai sake, kad pas juos viskas vyksta su rekomendacijomis, kad tiu gražus ir šaunus nieko nereiškia, jiems

svarbu, kad patikimas žmogus ar įmonė parekomenduotų ir tik tada jie pradeda su tavimi šnekėtis. Todėl labia sunku užmegzti kontaktą. Taip pat susiduriame su tuo, kad būtume kokie italai, į mus kitaip žiūrėtų, o dabar lietuviai, jaučiasi tas kultūrinis mentalitetas. Pas mus žmogaus dirbančio su pardavimais nėra, gal tik Dainius, tai kiek jisai dirba, bet neperdaugiausiai laiko tam lieka. Čia gal įmonės yra didžiausia problema, tokie iššūkiai.

Tyrėja: O ar patiriate iššūkių eksportuojant į Jūsų pažįstamas rinkas, pvz. tą pačią Daniją?

Informantas C: Šiaip sakyčiau Lietuvoje yra vienintelė įmonė DPD su kurais dirbame praktiškai be sutarties ir mūsų didieji du Danijos klientai, su kuriais mes dirbame be sutarčių. Tai ką rodo, kad yra didelis pasitikėjimas tarp vienu ir kitu. Lietuvoje bet kokiam projektėliui už kokius 5000 EUR, atsiunčia 15 lapų sutartį, tada pradedi derinti ir kol galutinai suderi labai ilgai užtrunka. O čia parduodi už 50000 ar 80000 EUR be sutarčių, o čia už tiek, ir kiekvienas sutartyje kablelis žiūrimas. Dar esame blogą patirtį turėję ne su institucija, bet su kita įmone, kartais būna, kad blogai apsiskaičiuoji, pats kažką ne taip pasidarai, tuomet "išmaudys" gerai, be pasigailėjimo pagal sutartį. Tuo tarpu, kai dirbi su skandinavais, yra pasitikėjimas, pasakai, kad gaunasi kita kaina negu derinome, pateiki argumentus, jie supranta visa šitą dalyką. Su užsienio partnerais dirbant, su kuriais yra ilgametė patirtis yra paprasčiau ir patikimiau.

Tyrėja: Taip, taip ir lankstumas atsiranda, ir bendravimas. O kokios paramos Jūsų įmonei, Jūsų sektoriui reikėtų eksportuojant?

Informantas C: Negalėčiau išskirti, kad vien tik eksportui, sakyčiau, kad turėtų skatinti verslą, kad įmonės tobulėtų, o ne vien tik susimokėtų mokesčius valstybei. Jei akcininkai nori pasiimti dividendus, tuomet apsimokestintų. Sutvarkytų mokesstinę sistemą. Šitas sektorius be galo sudėtingas, rinkos Lietuvoje mažos, potencialių klientų labai mažai, pvz. kepi duoną, gamini batus, jų visiems reikia, visi žmonės yra potencialūs tavo klientai, o čia tik didelės, stambios, pelningos įmonės. Nes jei maža ar vidutinė įmonė ji be abejo nepirks įrangos. Todėl svarbu, kad valstybė neapkrautų įmonių mokesčiais, smaugimo, kad nebūtų. Čia gal ne apie eksportą, bet kokia pagalba galėtų būti. Tai pagalba tokia būtų.

Tyrėja: Iš tikrųjų, pagal tai ką Jūs minėjote anksčiau, susidarė įspūdis, kad galėtų institucijos kažkaip padėti marketinguoti, reklamuotis, kad šios išlaidos būtų padengiamos?

Informantas C: Taip, reikėtų reklamuotis, bet iš kitos pusės pagalvojus, gatvėje iškabos nepasikabinsi, ar skelbimo laikraštyje neįsidėsi. Tas pats Facebook ar Instagramas, ar dar kažkur ir nelabai duoda naudos, nes čia turi pataikyti tam siauram, mažam ratui, didelių įmonių vadovams, kurie yra gamybininkai ir kuriems reikia įrangos. Tad labai siaura niša. Pramonės įrangų yra įvairiausių, mes neturime visos skalės įrengimų, tik tam tikri yra. Tai tos reklamos kaip ir nedarome, bet kai įmonė veikia tiek metų, tai klientai, kuriems jau gaminome kažkada, sugrįžta, gaunasi toks kaip įdirbis. Tave žino, įranga patikima, veikia iki šios dienos, todėl skambina ir užsako. Gaunasi reklama iš lūpų į lūpas. Buvo, kad parekomendavo kažkas, padarėme gerai, tai ir kitas skambina, kad man taip pat kažko reikia. Bet kaip plačiau paskleisti savo žinomumą, nežinome. Kiek jau buvo bandyta rašyti laiška su pasiūlymais, kad esame tokia ir tokia įmonė, jokio atsako negavome.

Tyrėja: Supratau, kokie yra Jūsų eksporto plėtros tikslai? Į kokias šalis? Ar planuojate plėstis, eksportuoti?

Informantas C: Malonu dirbti su skandinavais, vyksta bendradarbiavimas su Baltijos šalimis, o dabar, kaip buvau minėjusi su Vokietijos ir Baltijos prekybos rūmais sudaryta sutartis, kad jie pagal mūsų veiklą, davė didžiulę duomenų bazę, iš kurių mes išsirinkome, keletą įmonių, kurioms mums atrodo gal būt busim mes įdomūs ir tada jau jie patys bandys kontaktuoti su tomis įmonėmis, nes kitu būdu ten niekas neveikia, jei mes patys pasirašysim, į Jūsų laiškus niekas nekreips dėmesio ir bus pamiršti. Jie rekomenduos tas įmones, kad kreipsis Lietuvos įmonė, mus bandys reprezentuoti, ir žiūrėsime kas bus. Tai dabar vyksta toks bendradarbiavimas su Vokietija.

Tyrėja: O ar įsivertinote kažkokias kliūtis būtent pradedant bendradarbiauti su Vokietija kas liečia eksportą?

Informantas C: Gal pagrindinės yra kalbos barjeras, nes žinom, kad jie mėgstantys savo kalbą. Pas mus niekas vokiškai nekalba, tai čia toks momentas, kaip priimti tą anglų kalbą. Bet mes taip galvojame, bet gal viskas ir su anglų kalba ten gerai yra. Ir kita kliūtis, pradedame galvoti, ar jiems bus aktualu, nes Vokietijoje ta pramonė labai išvystyta, ilgametės patirtys, bus sudėtinga prasiskinti kelius.

Tyrėja: O ar bendradarbiaujant su Vokietija Jums prireikė institucinės pagalbos?

Informantas C: Dar nepasakyčiau, kad tai bendradarbiavimas, čia tik užmegzti santykiai. Tai ne su pačia Vokietija, bet su Vokietijos pramonės rūmais, kurie yra Lietuvoje, bet atstovauja Vokietiją, bendradarbiauja. Su jokiais institucijomis nieko nebuvo užmegzta, tik su rūmais.

Tyrėja: Tai jie ir kaip institucija.

Informantas C: Tikriausiai.

Tyrėja: O Jūs juos patys radote, ar buvo programa, kurioje dalyvavote?

Informantas C: Neužfiksavusi šito momento, kadangi kolega Vytenis kuruoja šią sritį, viską daro. Tad negaliu tiksliai pasakyti, ar čia jį užkalbino, ar jis surado.

Tyrėja: Supratau. Bet palaikymas, postūmis, stimulus matomas iš Jūsų minėtos institucijos?

Informantas C: Taip. Buvo daug bendradarbiavimo su jais. Jie labai noriai padėjo atsirinkti įmones. Buvo ilgas derinimas, nes kai duoda duomenų bazę su 20000 įmonių, kurios neva yra mūsų srities, tai atsirink, kad gudras, tas įmones, kurios iš tikrųjų tau tinkamos. Tai tikrai ilgas buvo procesas, ilgas darbas, nes turėjome žiūrėti, kas mums yra artimiausia. Tai rinkomės, rinkomės ir dabar turime sąrašę 14 įmonių, kurios manome būtų artimiausios, mums tinkamos ir dabar su jais sutarėme, jie pradės kreiptis į konkrečias įmones ir bandysime kalbėtis. Kol kas nežinome kaip tai vyks, ar mus suves, ar jie pradžioje pasidomės ar tinkam. Dar mes nepriėjome šito etapo. Dabar mes atsirinkome ir jie bandys kreiptis.

Tyrėja: Supratau. Ir dar noriu paklausti, kokia Jūsų nuomonė apie reguliacinių institucijų teikiamą bendrą paramos priemonių eksporto skatinimo lygį?

Informantas C: Kas yra reguliacinės institucijos?

Tyrėja: Tai visos tos valstybinės institucijos, kurios mums teisės aktus duoda, ir įstatymus leidžia ir mokesčių prašo.

Informantas C: Aha, gal dar pakartokite klausimą.

Tyrėja: Kokia Jūsų nuomonė apie bendrą paramos priemonių eksportui skatinimo lygį?

Informantas C: Kažkokios nuomonės neturiu, nes nesame gavę paramos, nei ištikrųjų nebuvo kreipęsi.

Tyrėja: Ar Jus pasiekė informacija, kad yra kažkokia parama eksportui?

Informantas C: Ne, mes apie tai nieko nežinome.

Tyrėja: O ar Jūsų sektorius gauna kažkokią paramą iš valstybės?

Informantas C: Gavome paramą pirmą kartą gyvenime, susijusią su kovidu.

Tyrėja: Tai dabar pereikime į kitą skiltį, turiu keletą klausimų apie prieškovidinį laikotarpį. Ar naudojate kažkokius institucinius mechanizmus prieškovidinį laikotarpį, pvz. paramą, lengvatas, kreditus kažkokius?

Informantas C: Nieko nenaudojame. Apie tas paramas, lengvatas turiu vieną momentą, galiu pasakyti, kur irgi yra biurokratizmo apraiška. Prieš kažkurį laiką įdarbinome neįgalų žmogų. Įmonė rašė darbo užimtumo tarnybai, kad reikia tokio ir tokio žmogaus su kažkokia negale, jie tuomet tau ieško, siūlo ir jei tau tinka, įdarbini ir tu gauni tam žmogui subsidiją. Ten yra įvairių subsidijų dydžių. Gali būti ir 50% ir 80% subsidijos atlyginimui mokėti. Tai reiškias, kad jie tau sumoka ir darbo užmokestį ir mokesčius, bet turi darbinėti per užimtumo tarnybą, į juos kreiptis. O mums pagal rekomendaciją, žmogus parekomendavo žmogų su negalia ir mes norėjome jį įdarbinti, apie subsidijas nežinojome. Žmogus pats pasakė, kad jį įdarbinus, turėtume gauti subsidiją. Skambinausi į užimtumo tarnybą aiškintis ir sako, kad Jūs jokių subsidijų negausite, nes patys susiradote žmogų ir patys jį darbinatė. Reikėtų, kad per mus darbinumėte. Tai sakau, o juk koks skirtumas, per kur darbinamas, tas žmogus kitoks netampa, turi tą pačią negalę ir lygiai tas pats yra. Paaiškino, kad toks įstatymas yra. Tai taip išeity, jei tas pats žmogus užsiregistruotų į užimtumo tarnybą, pats tuos biurokratinis kelius praeitų, ir mes tada kreiptumėmės, tuomet gal jį atrinktų, gal ne jį, ar kažką kitą, tada gautume tą subsidiją, kuri skiriama metams, gal būt dvejiems, neatsimenu tiksliai tų sąlygų, bet jei tu pats susirandi pagal skelbimą ar rekomendaciją, tada jau tau nebeprisakaus. Taigi pasirodė labai keistas momentas su kuriuos susidūrėme.

Tyrėja: Iš tikrųjų.

Informantas C: Atrodo koks skirtumas kaip tu tą žmogų susirandi. Be to ir pats žmogus nustebė, kad negalime gauti subsidijos. Pasirodo, negalime. Jei jūs užsiregistruotumėte į darbo užimtumo tarnybą, kols sutvarkytų dokumentus, kaip specialistė sake, gali užtrukti apie porą mėnesių. Tai pagal mūsų užklausą nebūtinai jį pasiūlytų. Jie sprendžia, kas jiems atrodo tinkamiausias. Tad susidūrėme su tokiu keistu dalyku. Dar norėjau kitu klausimu pasisakyti, bet kol papasakojau, jau nebeatsimenu.

Tyrėja: Gal kartais dėl paramos, kreditų?

Informantas C: Dėl kovido. Iki kovido neturėjome jokių lengvatų, jokių paramų, jokių subsidijų. O kovido metu, iš tikrųjų situacija buvo tikrai nerami, nes metų pradžia, kai tik paskelbė karantiną praeitų metų kovo mėnesį, visa laimė ta, kad mes turėjome keletą didelių užsakymų, kurie tęsėsi ilgą

laiką. Nes kai paskelbė karantiną, kokius 4-5 mėnesius negavome jokių užsakymų. O pas mus ta projektinė aplinka yra, kad yra tam tikri procesai, jie turi vykti vienu metu. Kai gauname naujus užsakymus, tai projektuotojai, paleidinėjantys gamybą, daro brėžinius. Juos paruošus, neša gamybai, prasideda gamybos procesas. Ten taip pat yra etapai, skirtingi darbai. Jei nėra pastovių užsakymų, tai tam tikros grandys, tam tikri žmonės lieka be darbo. Taip ir buvo, kai keletą mėnesių negauni naujų užsakymų, tu darbų dar turi, bet pirminė grandis inžinieriai-projektuotojai jau nebeturi, nes naujų brėžinių jiems nereikia daryti. Tai sprendėme, kaip čia ką daryti. Tuomet darėme visus senus pamirštus darbus, kurių yra kalnas, bet jie pinigų neduoda. Juos reikia padaryti, bet jie nieko neuždirba. Bet kad viskas judėtų toliau, pradėjome atlikti įrangos patobulinimus, kad ofise žmonės turėtų darbo. Pas ką buvo susikaupe atstogų pradėjome eiti. Nors realiai sąskaitų kaip ir išrašome, dar buvo darbų, bet buvo baimė, kad mes neturime naujų projektų ir galvojome, kas bus po to laiko, kai esamus projektus pasidarysime, neturėjome užtikrintumo ateičiai. Todėl rašėme prašymus dėl Kovid paveiktumo ir gavome paramą. Ta parama mums tikrai labai padėjo. Tos paramos dėka išsilaikėme darbuotojus, kurie dirba neefektyvius darbus, įmonei neuždirbančius pajamų, bet kuriuos reikia padaryti. Taigi taip buvo pasinaudota ta parama. Po to vasarą po truputėlį, po truputį žiūrime jau vienas užsakymas atsirado Lietuvoje. Po to link rudens iš kitos Lietuvos įmonės gavome užsakymą ir taip pradėjo eiti užsakymai. Nes apie pusę metų buvo tylą, sprendėme, kaip čia ką reikės daryti.

Tyrėja: Tai dabar pradėjote apie skandinavus ir jau būtent link rudens, tai mano sekantis klausimas turėjo būti kokias eksporto veiklos tendencijas Jūsų įmonė patyrė per pirmą ir antrą karantinus? Tai per pirmą kaip suprantu jų nebuvo.

Informantas C: Per pirmą karantiną Skandinavai visai nedavė jokių naujų užsakymų. Realiai paskutiniai užsakymai pradėjo ateiti net rudenį, o jau link žiemos. Vasarą mes pabaiginėjome senuosius užsakymus, kurie buvo iki karantino. Ir kaip sakoma, viskas sudėliota Dievo, kad Lietuvos įmonės davė užsakymų, o į rudens pabaigą, žiemos pradžią vėl skandinavai atgijo.

Tyrėja: O kokia yra šių metų pradžia kas liečia eksportavimą ir veiklą?

Informantas C: Tai užsakymai kažkiek po truputį, po truputį vėl atgijo. Bet vėl darosi štilis dėl naujų užsakymų. Bet pas mus projektinė aplinka, nėra taip, kad būtų pastovu, kad būtų vienas mėnuo, du užsakymai. Taip nėra. Yra tylą tylą ir vėl užsako. Labai nesuaplanuosi stipriai tų dalykų. Dabar kažkiek yra tų užsakymų, bet ne tiek, kiek būdavo įprastiniais metais.

Tyrėja: O ar patyrėte kažkokių sunkumų dėl karantino metu įvestų judėjimo apribojimų?

Informantas C: Dėl judėjimo apribojimų. Prasidėjus karantinui, du kolegos buvo išvykę į Urugvajų, grįžo, dar pagal viską nereikėjo karantinuotis, jie visą savaitę praėjo į darbą, bet po savaitės paskambino ir pasakė, kad jums reikia karantinuotis, jei nesikarantinosite, bus baudos. Savaitę abu prasikarantinavo. Buvo keistas šis dalykas.

Tyrėja: O kas liečia prekių, įrengimų judėjimą, jūsų produkcijos judėjimą ar tai paveikė kaip nors?

Informantas C: Jautėsi, kad gauti transportą sudėtingiau, ilgiau produkcija keliauja. Jei mes užsakome kokią produkciją, ilgiau gamina. Nesąmoningas žaliavų išbrangimas, nesuprantame kodėl. Ar naudojasi kovidine situacija, ar kažkokios kitos priežastys. Metalų išbrangimas, žaliavų kainų didinimai tai ką perkame. Tokie pastebėjimai.

Tyrėja: O gal būt ieškote kitų būdų, tarkim žaliavų gavimui kažkokių tiesioginių kelių, naujų pardavėjų?

Informantas C: Tam tikras žaliavas pirkome iš Anglijos, bet dėl Breksito, po naujų metų, kai užklausėme dėl žaliavų įsigijimo, atsiuntė pasiūlymą dvigubomis kainomis. Tuomet nori nenori teko žiūrėti kažką kitą. Radome kitus tiekėjus iš Ispanijos ir vos per plauką nepataikėme ant tų internetinių sukčių. Pradžioje užsakėme bandomąją partiją žaliavų, tiesiog nedidelį kiekį, pasižiūrėti kokybę, gavome, viskas gerai ir tuomet užsakome didelę partiją žaliavų, už didelę sumą. Ir jie atsiunčia sąskaitą, kurioje nurodytas kitas banko sąskaitos numeris, nei nurodytas pirminėje sąskaitoje. Mano kolega derino, bet sakau, žiūrėkite kokia sąskaita, nes aš darau pavedimus, tai paniškai bijau naujų banko sąskaitų ir pervesti didelių sumų. Tai sakau, kad turi būtinai patikrinti. Patikrinimus darome paprastuoju būdu, internete susirandi įmonę, skambini nurodytais telefonais ir prašai patikslinti sąskaitą. Tuomet buvo daromas skambutis ir paaiškėjo, kad ne ta sąskaita. Buvo vėl išpuolis, jie kažkoku būdu atseka, kad tai naujas užsakymas, nauja įmonė. Mes net prašėme programuotojų, kad sužiūrėtų, bet niekas negali pasakyti, kas ir kaip čia buvo daroma. Užsakymas buvo apie 8000 EUR ir labai džiaugėmės, kad per plauką lėšos buvo neprarastos. Taigi susiradome naujus partnerius, kur dabar iš jų perkame žaliavas.

Tyrėja: Labai džiaugiuosi, kad pavyko išvengti šio dalyko. Jau kaip patyrę esate, tai kiekvieną tokį atvejį tikrinate.

Informantas C: Kai klausome per televiziją, kad kokią močiutę apgavo, bet taip išmaniai viskas vyksta įmonių mastu. Kai pakalbi, tai paaiškėja, kad daugybė įmonių tokiu būdu yra apgauta. Buhalterė gauna iš savo direktoriaus laišką, kad padaryk tiek ir tiek pinigų tokiai įmonei į tokią sąskaitą. Tu gavai iš savo vadovo el. Laišką, tai nepulsi skambinti ir tikrinti ar tikrai rašė. Imi ir padarai. O ten pasirodo ne iš vadovo laiškas, o iš hakerių, sukčių. Man kas nepatinka, kodėl bankai nesusieja sąskaitos numerio su įmonės pavadinimu. Jie mato, kad įmonė gali, kad ir 10 sąskaitų turėti, jei duomenys nesutampa, tiesiog nepraleisti pavedimo, bet jie praleidžia. Anglijoje įstatymiškai padaryta, kad bankai tokiu atveju turi prisiimti atsakomybę, kai tokie sukčiai apgauna. Tai sake labai greitai sutvarkė, nėra taip, kad nesutaptų įmonės pavadinimas ir sąskaitos numeris. Nesutapimo atveju, nepraleidžia pavedimo. Neaišku, kam tai yra naudinga, kad tokie dalykai yra, daug įmonių su tuo susidūrė. O sukčiai visada tyko, kad tos sumos būtų didesnės, kad apsimokėtų. Jau čia nėra tik kad pavieniai atvejai, nes turi būti ir kompiuterinės žinios, sunku suvokti.

Tyrėja: Negaliu patikėti, kad tokie dalykai vyksta.

Informantas C: Kai su įmone dirbi ilgą laiką, žinai sąskaitų numeris, tuomet viskas paprasčiau. Bet bpirminė baimė yra su nauja įmone ir jei dar ji užsienietiška. Lietuvoje yra šiek tiek paprasčiau, bet su užsienio, baisiausia ir yra.

Tyrėja: Gaila, kad institucijos nesiūlo jokių apsidraudimų, jokios paramos, kai įvyksta tokie dalykai.

Informantas C: Netgi pačioje policijoje, kai įvyko įvykis, kurio metu nukentėjome, davė suprasti, kad nieko nebus. Iš tikrųjų pagalvoji, kaip ten jiems surasti. Mūsų kompiuteristai prisijungė, mato, kad kažkur rodo, kad banko sąskaita ispaniška, prisijungta iš Ukrainos ar iš dar kažkur. Ta prasme, kad neįmanoma surasti. Bet taip vyksta iš tikrųjų ir daug vyksta.

Tyrėja: Ir dabar norėčiau trumpai grįžti prie tų judėjimų apribojimų, prekių ar įrengimų judėjimų? Ar tai smarkiai paveikė Jūsų įmonę? Nes kaip sakėte buvo vėlavimų, ar ne?

Informantas C: Taip, buvo vėlavimų, bet kad taip stipriai įtakotų nebuvo. Buvo, kad vėlavo koki mėnesį tam tikros medžiagos, ko pasekoje ir mes vėlavome atiduoti savo įrangą. Bet kadangi kovidinė aplinka, tai visi tą supranta, tad nebuvo kažkokių sankcijų.

Tyrėja: O jūsų pačių eksportui sutrukdė? Pačiam išsiuntimui?

Informantas C: Klientą informuoji, kad bus vėlavimas ir jis dėlioja savo planus.

Tyrėja: O kokia papildoma institucinė parama būtų naudinga jūsų įmonei, tarkim, kas liečia kovid, ir neliečiant kovid?

Informantas C: Kaip ir minėjau, labiausiai aktualu su pelno mokesčiu. Kad leistų pelną naudoti įmonės plėtrai. O jei nori nusiimti dividendus, tuomet susimoki mokesčius, bet kol nenusiimi jų, paliktų įmonei savo veiklai gerinti. Toks būtų įmonės paskatinimas.

Tyrėja: Beje, o ar Jums tenka susidurti su muitinės procedūromis?

Informantas C: Minimaliai tenka, nes bendradarbiaujame su Brazilija, siunčiame gaminius, tai patys nieko nedarome, viską sutvarko muitinės tarpininkai.

Tyrėja: O pačios procedūros, gal turėtumėte ką pakomentuoti? Ar tenkina, ar jos per ilgos? Ar gal labai daug biurokratijos?

Informantas C: Jei pačiai reikėtų ką daryti, tuomet galėčiau labiau pakomentuoti. Kadangi jų turime nedaug, tai nuspręsta, kad naudotis tarpininko paslaugomis. Gal kartais ir kitaip negalim, gal kokių sertifikatų reikia, man atrodo taip. Taip pats ir negalėtum tai tvarkytis. Jei jiems trūksta kažkokios informacijos, atsiunčia patikslinimui užklausimus, patikslinti kas per daiktas, kam bus naudojamas, prašo detalesnio aprašymo. Vertė kokia, ar ji atitinka sąskaitos vertę. Tai tokie pagrindiniai klausimai. Ganėtinai greitai jie viską sutvarko.

Tyrėja: Pereisime dabar į pačius paskutinius klausimus, paskutinę skiltį atsakus į institucinius veiksmus, tai dabar klausimas būtų, į kokius institucinius veiksmus Jūs reaguojate? Į kažkokių tarifus, į kontrolės mechanizmus, į specialiuosius reikalavimus, mokesčius, teisės aktus, įstatymus. Gal buvo Jums palankių ar nepalankių?

Informantas C: Iš tikrųjų kokie jie yra, tai stengiamės viską daryti, kaip reikalaujama. Jei kažkur nusižengi, tai iš to nežinojimo. Nežinojimas neatleidžia nuo įstatymo. Stengiamės daryti, kaip yra teisinga.

Tyrėja: O gal būt prisijungėte prie kažkokių grupių, koalicijų, asociacijų kaip ypač kovidiniu laikotarpiu buvo populiari prisijungti, kad padaryti didesnę įtaką, gauti kažkokios naudos?

Informantas C: Gal jūsų gera idėja. Ne neprisijungėme, gal dėl laiko stokos. Neteisybės kovidiniu laikotarpiu tikrai yra daug. Tos įmonės kaip Įmonė 4 klesti, o mažieji versliukai uždaryti, nes kokiame prekybos centre neturi atskiro įėjimo. Nelabai logika tame yra. Aišku su tuo nepakovosi. Tad mes tame nedalyvaujame. Sirgo ir pas mus žmonių, buvo šiek tiek apribojimų.

Tyrėja: O gal buvo kažkokių institucinių veiksmų, veiksmų, kurie privertė Jūsų įmonę pakeisti elgesį ar kažkokį veiklos būdą: savo veiklą pakreipti kita linkme?

Informantas C: Ne, nebuvo tokių veiksmų.

Tyrėja: Ir dar norėčiau paklausti dėl ES paramos įvairių programų ar naudojatės?

Informantas C: Gaila, bet nesinaudojame. Buvo pamąstymų. Domėjomės, kaip tai daryti, bet visada susiduriame su tam tikromis problemomis, nenorime sukčiauti ir tada gaunasi, kad nepatenki, neatitinki kriterijų. Pvz. Dabar domėjausi, gal ne ES parama, bet skatina naujų produktų kūrimą ir tuomet gali susimąžinti pelno mokestį. Bet tada atsiranda reikalavimas, kad tai būtų naujiena, visiškai naujas produktas. Ir tada vystytojai siūlo, kad dalyvautum tame ar tame projekte, tada gausi paramą. Vystytojai iš karto sako, kad naujas produktas turi būti, tik ką naujo čia besugalvosi, bet kažkokį produktą turite, tai biškį pakursime, kad jis būtų unikalesnis, negu kiti esantys rinkoje. Nu vienu žodžiu tuomet, galėsite sudalyvauti šiame projekte. Sako, kad visi taip daro, visi taip dalyvauja, nes reikalinga, kad produktas atitiktų jam keliamus reikalavimus. Todėl atmetėme produkto tobulinimą, yra kaip yra. O kas liečia ES projektus, prieš keletą metų pas mus buvo atėję į įmonę, tie kas rašo tuos projektus, siūlė sudalyvauti, kad gautume paramą. Bet buvo lygiai ta pati kalba, kad reikia kažko inovatyvaus, kažkokios naujovės ar dar kažko. Nėra pas mus taip, kad sukurtume kažkokią naujovę, kurios nebūtų. Gal bus dizainas kitoks, kitaip veiks, kitu principu, bet iš esmės, kažkas panašaus yra rinkoje, nėra analogas visai. Tada sakė, kad taip netinka, turi būti kitaip apipavidalinta. Mes susidūrė, kiek buvo tų pasiūlymų, visur reikia to pagudravimo. Todėl visą laiką tai atmetame, nedarėme to. Manau, kad yra galimybių pasinaudoti normaliais metodais, bet reikia stipriai dirbuotis tuo klausimu. Čia reikia, kad ir darbuotojas atskiras būtų, kad užsiimtų, aiškintųsi, kaip tai padaryti. Domėjausi projektu dėl pelno susimąžinimo, bet mane užvertė medžiaga ką reikėtų daryti, tuomet pasiskaičiuoji, kiek tau tai kainuos, įvertini laiko sąnaudas, kiek tau buhalterišškai kainuos, nes buhalteriu dar daugiau darbo atsiranda. Pasiskaičiuoji kiek to pelno susimąžintum ir tada pamatai, kad tik kokį 1000 EUR pavyks susimąžinti. Tada supranti, kad dėl tiek neverta pildyti kalnus popierių ir gaišti laiką. Supranti, kad tam reikia daug biurokratinio popierizmo, dokumentų ruošliavos.

Tyrėja: Bet bet koku atveju reziumuojant, Jūsų įmonė nelabai pajuto jokios institucinės paramos realiai kas liečia verslo skatinimą, eksporto skatinimą?

Informantas C: Taip. Vienareikšmiškai, nieko nebuvo.

Tyrėja: Bet ir jokia informacija Jūsų nepasiekė?

Informantas C: Nepasiekė niekas. Gal čia mes patys turėjome domėtis. Gal čia ne institucijos kaltos. Mes patys nesidomėjome, nieko neprašėme, nieko niekam nerašėme. Gal čia yra toks dalykas. Nežinau kaip turėtų būti.

Tyrėja: Dėkoju už pateiktus atsakymus. Tai yra paskutinis klausimas, kurio norėjau jūsų paklausti šio interviu metu. Taip pat noriu pasiteirauti ar jei analizuojant mūsų interviu medžiagą ir rašant savo baigiamąjį magistrinį darbą dar kils papildomų klausimų galėsiu su jumis susisiekti šiuo telefono numeriu, kad papildytume pateiktus atsakymus? Tai tikrai nebeužtruks taip ilgai, kaip šis pirminis interviu.

Informantas C: Žinoma, sėkmės jums.

Tyrėja: Dėkoju dar kartą. Viso gero.

Informantas C: Viso gero.

Appendix 4. Interview with the director of UAB D

Tyrėja: Laba diena, galime pradėti interviu. Noriu priminti, jog visą interviu įrašinėsiu baigiamojo darbo rengimo tikslais.

Informantas D: Gerai.

Tyrėja: Kadangi, kaip jau kalbėjome, baigiamojo darbo tema yra eksportuojančių gamybos mažų ir vidutinių įmonių atsakai į institucinius veiksnius. Visų pirma norėčiau įsitikinti ar atitinkate mažų ir vidutinių įmonių apibrėžimą. Ar darbuotojų turite mažiau kaip 250?

Informantas D: Taip.

Tyrėja: Įmonės metinės pajamos neviršija 50.000.000 EUR?

Informantas D: Neviršija.

Tyrėja: Ir įmonės balanse nurodyta turto vertė neviršija 43.000.000 EUR.

Informantas C: Neviršija.

Tyrėja: Tai tikrai atitinkate apibrėžimą ir dabar norėčiau paprašyti trumpai apibūdinti savo įmonės veiklą.

Informantas D: Mes iš principo esame įmonė, pagal VRK kodą atliekanti metalo apdirbimą. Įmonėje štapavimas, lenkimas įrašyta, bet mūsų pagrindinė veikla yra – teikiam frezavimo, tekinimo paslaugas bei miltelinio dažymo surinkimą, gaminame mechaninius komponentus, įmonėje dirba apie 40 žmonių ir įmonės amžius yra apie 7 metai. Apie 70 procentų įmonės produkcijos keliauja į užsienį.

Tyrėja: Kiek metų vykdate eksporto veiklą?

Informantas D: 5-6 metai.

Tyrėja: Kokios yra jūsų įmonės eksporto rinkos?

Informantas D: Danija, Švedija, Vokietija.

Tyrėja: Ar jose turite pastovius klientus, ar nuolatos ieškote daugiau klientų?

Informantas D: Pastovius. Tai tiesiog yra inžinerinės įmonės, kurioms mes teikiam paslaugas, parduodam komponentus.

Tyrėja: Kiek procentų viso jūsų įmonės pardavimų sudaro eksportas į užsienį?

Informantas: Kaip ir sakiau koks apie 60 procentų, iš tikrųjų varijuoja pagal mėnesį, nuo 50 iki 70 procentų?

Tyrėja: Kodėl procentas toks didelis?

Informantas D: Dėl to, kad mes orientuojamės į tiksliają mechaniką, tiesiog mūsų klientai ten geriau apmokami, ir gal labiau reikalingi, nei Lietuvoje pramonei.

Tyrėja: Supratau. Norėčiau pereiti prie kito bloko klausimų apie įmonės išorinę aplinką. Kaip jūs vertintumėte savo įmonės reguliacinę aplinką? Ar susiduriate su kokiais nors sunkumais?

Informantas D: Tai realiai kiekvienoje valstybėje toji įstatymų bazė skiriasi, tiek tarkim, kaip pvz. Anglijoje turėjęs įmonių, Lietuvoje, visur yra pliusų, visur yra minusų iš principo, su kuo turi, su tuo gyveni, jei netiktų įstatyminė bazė, tai keliautume į kitą šalį. Čia kaip pvz, bet turi ir savo maisto pramonės mažmeninės prekybos savininkai, na jie yra viską iškėlę iš Lietuvos, jie mato pliusų kitur, o realiai mes dirbame su tuo, ką turime. Mes nesame tokia didelė įmonė, kad mums būtų verta išsikelti į vadinamą „offshore“, į užsienį.

Tyrėja: Su kokiais iššūkiais jūs susiduriate savo įmonės reguliacinėje aplinkoje?

Informantas D: Kad žinokite realiai jokių, gal sakykime iš mokestinės pusės, nekalbant apie įstatymus, būna per mažas laikotarpis persiorientavimui. Tai tikrai duoda trumpą laiką, kai įveda naują mokestį ar tiesiog pakelia procentą, tikrai duoda trumpą laiką, tarkim tas darbo užmokestis, jis pakyla, tai tiesiog jį sugalvoja ir pakelia tiesiog per porą mėnesių, tai kaip bebūtų tai yra įmonės kaštai, tai yra tas trumpas pereinamasis laikotarpis; ir dar problema pas mus yra tame, kad, sakysim, valstybės pareigūnai atsakingi mažai su verslu bendradarbiauja. Tarkim turim Vokietijos yra pavyzdžiai, tai Vokietijos įmonės žino ką, kokius veikslus atlikinės Vokietijos atsakingi atstovai vyriausybės, o su mumis, sakysim UABai visi, tai mums pateikia prievoles tiesiog ir viskas, lygiai taip pat žinau, kad VMI irgi turi teikti ataskaitas, čia daugiau gal buhalterė galėtų papasakoti, bet iš principo mums yra pavesta prievolė teikti ataskaitas, kurias anksčiau darydavo VMI. Tai jie tiesiog prievoles perteikė privačiam verslui, sektoriui.

Tyrėja: Kaip supratau jūs įvardintumėte, kad yra per mažai komunikacijos iš valstybinės pusės?

Informantas D: Taip.

Tyrėja: Kokios yra pagrindinės kliūtys plėtojant eksportą?

Informantas D: Eksportui iš principo mes neturime jokių kliūčių, nes eksportuojame iš principo Europos Sąjungoje. Mums realiai laisvai, būna Vokietijai klientam reikia sertifikato, tai tiesiog dokumentacija patvirtinanti iš kur gauta medžiaga, kokie mūsų tiekėjai medžiagos, kur pagaminta produkcija, tai yra tik formalumas, o daugiau žinokite mes asmeniškai kaip įmonė su iššūkiais nesusiduriame. Pramonės ir amatų rūmuose tiesiog susimoki už vieną sertifikatą berods 20 eur tam produktui, na kaip, ne gal ne tam produktui, na teoriškai gaunasi produktas, nes mes patys gaminame, nuperkame medžiagas ir patys pagaminam detalę, tas komponentas yra – na mes realiai paslaugą teikiame, tai, tarkim, tiems komponentams, pavieniams tokiems, reikalinga tokia kaip deklaracija, kad mes perkam medžiagą Europos Sąjungoje ir yra pagaminta lygiai taip pat Europos sąjungoje. Aš manau, kad jie to reikalauja. Nes mes juos kaip klientus esame suradę Čekijoje per forumus. Paprasčiausiai, kaip aš suprantu, tai jie gauna dotacijas iš Europos sąjungos, kad jie paprasčiausiai pradėjo pirkti komponentus, pagamintus Europos sąjungoje. Jiems tai yra svarbus kriterijus.

Tyrėja: Ar nėra apsunkintos procedūros gauti šiuos leidimus, sertifikatus?

Informantas D: Ne, kaip ir sakiau tai yra formalumas daugiau.

Tyrėja: Kokios yra jūsų anksčiau įvardytų eksporto rinkų eksporto kliūtys?

Informantas D: Nėra, mes realiai turim užkrovimą pilną, mes net savo esamų klientų poreikių dar nepatenkiname.

Tyrėja: Ar sulaukiate paramos iš institucijų, valstybės ieškant tarptautinių partnerių prekybai?

Informantas: Dėl šios pagalbos nesikreipėme, nes mums jos kaip ir nereikėjo.

Tyrėja: Ar apskritai esate girdėjęs apie tokią vyriausybės pagalbą galimą?

Informantas: Taip, žinau.

Tyrėja: Kokios paramos iš vidaus rinkos institucijų jūsų įmonei reikėtų eksportui?

Informantas D: Jei plėstis reikėtų, tai iš principo sakyčiau finansavimo eiti tiesiog į parodas. Bet čia yra Europos Sąjungos finansuojami projektai, tiesiog būna dabar yra paprasčiausiai, mes praeitais metais tiesiog nepasinaudojome jais, nes mes buvome išnaudoję (devynis) praeitų metų tiesiog, o šiais metais jau jų nėra, bet realiai tai vykimas į parodas tai yra tokie dideli kaštai kas liečia naujų partnerių Europoje. Nes mes stengiamės, į mus kreipiasi tokios agentūros, ieškančios klientų Europoje, tai mes taip stengiamės nedirbti. Mes ieškome tiesioginio kliento.

Tyrėja: Vadinasi parama rinkodarai būtų vienas iš tikslinių dalykų? Gal dar kažką galite įvardinti kas liečia eksporto plėtimąsi?

Informantas D: Tai realiai kas liečia tai tik per parodas. O kas dar iš mūsų pusės, tai įrangos įsigijimas, tai čia jau kalbame apie Lietuvą, mes naudojames ES lėšom pagal Eco Inovacijos projektą, dabar jau antru projektu naudojames, tai yra naujų įrengimų pirkimas. Toliau darbuotojų apmokymas, naujų darbuotojų priėmimas, tai sakykim įėjimas į naujas rinkas, mes turim patys tai padaryti.

Tyrėja: Dėl Europos Sąjungos finansuojamų projektų, ar jūs patys turėjote juos susirasti, ar su jumis buvo susisiepta, pasiūlyta?

Informantas D: Tai yra laisvai prieinama. Mes visus projektus esame darę per LVPA, tai visa informacija yra realiai pateikta.

Tyrėja: Ar jums kaip įmonei buvo paprasta ir lengva suapliukuoti ir gauti tą paramą?

Informantas D: Mes samdėme konsultacinę įmonę, kuri mums padėjo parengti ir įgyvendinti projektus. Tai realiai tai padarė konsultacinė įmonė.

Tyrėja: Ar kokia institucija, vyriausybė kompensavo jums šias kreipimosi išlaidas?

Informantas D: Ne.

Tyrėja: Kaip vyko gavimas paramos?

Informantas D: Tiesiog yra pateiktos sąlygos ir jums reikia parašyti kaip ūkio objektui, įvykdyti sąlygas, kad gauti paramą. Dėl techninių priežasčių tai užtrunka apie metus laiko žinokite, kol patys pasirengiame paraišką, pagal tas sąlygas, mes lygiai taip pat turime pasirengti irgi dokumentaciją, ir technines žinias tuo klausimu, lygiai taip pat, tai žinokite apie metus laiko. Taip pat turime dabar situaciją, yra LAAI, dabar tai yra APVA agentūra, tai nuo 2017 metų mes dar neįgyvendinome vieno projekto ir jie mums tiesiog jį, va kaip pavyzdys, atsiuntė raštą, kad jie jį nutraukia ir mums nesuteikia

paramos. Bet tiesiog kaip mes matome pagal dokumentus, tai yra visiškai jų kaltė. Mes dabar samdomės advokatus ir teiksime į ginčų komisiją dėl šito projekto gražinimo. Nes vienapusiškai buvo visiškai jų kaltė, kad mes negalėjome įgyvendinti projekto. Va yra tokių situacijų.

Tyrėja: Ar šis skundas, teismo išlaidos bus padengiama institucinėmis valstybinėmis lėšomis?

Informantas D: Bent iš pradinės konsultacijos ginčų komisija, mes teikiame ginčų komisijai iš savo lėšų, nes advokatas yra apmokamas iš įmonės lėšų, Ginčų komisija pateiks savo išvadas, ir jeigu po išvadų APVA sutiks, tai bus tiesiog susitarimas. Bet niekas nekompensuos dabartinių išlaidų.

Tyrėja: Tai šioje vietoje institucinė parama būtų labai tikslinga?

Informantas D: Iš praktinės pusės taip. Nes kiek teko susidurti, ir kolegos, kiek žinau, tai jeigu pereiname į teisinius klausimus, net nenumatyta paramos. Bauda, susitarimas, yra sudaroma sutartis, bet iš valstybės pusės tai yra spaudimas, aš tai vertinu kaip spaudimą, tu pasirenki tą sutartį, nes kaip žinau iš savo patirties, su mokesčių inspekcija turėjęs ginčų, dėl tam tikrų pinigų sumų, tai buvo pateikta į ginčų komisiją, ir tiesiogiai iš VMI kažkokio tai skyriaus susisieki ir savo mes sudarysim susitikimo sutartį, bet advokato išlaidų nekompensuosim, tai skaitai yra kaip spaudimas.

Tyrėja: Kokie yra jūsų eksporto plėtros tikslai?

Informantas D: Ne, žinokite mes į Daniją, Švediją ir Vokietiją tiesiog koncentruojamės, vis tiek esam tam tikro pobūdžio, rinkos jos vis tiek yra visos specifinės, tai manau, kad mums tik reikia įdėti daugiau darbo ir užteks šių trijų rinkų tikrai pilnai. Tikra neieškosim į kitas šalis.

Tyrėja: Ar planuojate praplėsti turimą rinkos dalį jūsų minėtose trijose šalyse?

Informantas D: Taip, tai kaip ir pasikartosiu, kad vykdome projektą, perkame naujus įrengimus, vyksta toliau nauji mokymai, taip kad turėsime pajėgumų toliau plėstis ir būtent šiose šalyse.

Tyrėja: Ar jums teko susidurti su kažkokiomis muitinės procedūromis.

Informantas D: Taip teko, bet tik jei mūsų komponentai sugenda, tai yra perkami iš Azijos arba iš Amerikos, turime naudotis muitinės tarpininkais jei norime gauti greitai siuntą. Kiek žinau, jei mes tvarkytumėmės patys kaip įmonė, tai užtruktų apie 10 dienų, o įmonės tarpininkas už tam tikrą mokestį sutvarko per 2-3 darbo dienas. Manau, kad tai yra kartelinis susitarimas valstybinių institucijų su privačiais asmenimis, ar kai čia pasakyti, tas tikrai yra.

Tyrėja: Ar jūs kaip įmonė gaunate kažkokias lengvatas ar paramą, kad nereikėtų mokėti šių sumų?

Informantas D: Mes negauname nieko. Nes čia tiesiog yra kaip paslauga, o įmonės sprendimas ar naudoti muitinės tarpininką ar pačiam tvarkytis.

Tyrėja: Kaip vertinate muitinės teikiamas paslaugas?

Informantas D: Kiek teko naudotis, tai sakau, mes naudojames tarpininkais, tai su muitine tiesiogiai neturėjęs kontakto.

Tyrėja: Ar jums reikėtų dar kažkokios papildomos institucinės paramos išsiplėsti tose rinkose, kuriose jau esate?

Informantas D: Dėl išsiplėtimo šiuo metu realiai ne, tik laiko ir patirties. Šiuo metu dėl to, kad sudėsim įrengimus, apsimokinsim žmones, nes pagal kitą ES projektą, nežinau kaip vadinasi, darbuotojų kvalifikaciją taip pat atlikinėjam, naujų darbuotojų paieška. Problema tame, kad turim Kauną, KTU universitete pabaigę žmonės pabėga į Europos įmones, kurios išsikraustę į LEZ Kaune. Sudėtinga konkuruoti, taip sakysime, nes esminis įmonės variklis yra, kai bebūtų, žmogus, ne įrengimas, tai šitoje vietoje taip, turime mes tą problemą, kad ne veltui dėl to atėjo įmonės į Kauno LEZ pasiimti naujų darbuotojų, kurie gaunasi Lietuvos kapitalo įmonėms tiesiog neįkandami. LEZ yra yda, nes Vokietijos įmonė investuoja dalį pinigų, ir ji ateina pasigaminti galutinį produktą ir gauna mokestines nuolaidas, kurias mes kaip įmonė negauname Kiek žinau jie mokesčių nemoka Lietuvoje.

Tyrėja: Kokia jūsų nuomonė apskritai apie institucijų teikiamą paramos priemonių eksportui skatinti lygį?

Informantas D: Mes tiesiogiai tokiomis paramoms nesidomėjome, bet kokiomis mes dabar naudojames, tai mus tenkina.

Tyrėja: Ar dar planuojate aplikuoti į kažkokiais programas?

Informantas D: Bandysime, bet kitais metais, nes šiais metais net nėra biudžetas patvirtintas.

Tyrėja: Ar gaudami ES finansavimą jūs turite ka-ką atiduoti atgal per tam tikrą laiką?

Informantas D: Ne. Nes tik per 5 metus turime įgyvendinti projektą, nes mes pagal eco inovacijas mažiname taršą.

Tyrėja: Ar naudojotės kokiais nors instituciniais mechanizmais per Covid-19 laikotarpį?

Informantas D: Ne, prieš tai nesinaudojome, tik paskutinius du mėnesius buhalterija kažką tvarko?

Tyrėja: Ar kreipėtės dėl kokių nors privačių kreditų, tokių kaip Invega ar panašiai?

Informantas D: Ne. Mes apskritai nepatenkame pagal atrankos kriterijus, mes tik vykdomė veiklą.

Tyrėja: Ar turėjote pavyzdžiui prastovų savo įmonėje ir dėl to ketinate kreiptis?

Informantas D: Taip, planuojame. Tačiau šiai minutei ne, nei gavome, nei kreipėmės.

Tyrėja: Dėl ko planuojate kreiptis?

Informantas D: Esant prastovoms kai kuriems žmonėms.

Tyrėja: Ar prieš Covid-19 laikotarpį naudojote kokius nors institucinius mechanizmus įmonės palaikymui?

Informantas D: Ne.

Tyrėja: Ar naudojote papildomus finansinius šaltinius, tokius kaip kreditai?

Informantas D: Taip, tačiau tai buvo ne valstybiniai, o privatūs fondai.

Tyrėja: Kokios buvo jūsų eksporto veiklos tendencijos per pirmą ir antra karantinus?

Informantas D: Per pirmą mes nieko nepajutom, per antrą pajutom dėl to, kad Italijos pramonė stovi ir Azijos pramonė stovi, tai mes paintensyvėjimą pajutom iš savo klientų per antrąją karantiną, gavome daugiau užsakymų.

Tyrėja: Kaip jus paveikė apribojimai, kurie buvo įvesti Lietuvoje ir pasaulyje, tokie kaip, tarkime, judėjimo?

Informantas D: Iš principo nepaveikė, tačiau kažkiek iš darbuotojų pusės kaip ir taip, nes kai buvo nustatyti Covid-19 atvejai reikėjo izoliuotis ir įmonei tai kainavo pinigai. Kas liečia produkcijos judėjimą mes to nepajutom. Ten buvo sutrikimas iki 2 darbo dienų, bet logistika išsisprendė šita. Tiekėjai nevelavo, tai ir mes nevelavom. Ten nežymus, 2-3 darbo dienos išsitempė laikai, bet tikrai ne ilgiau.

Tyrėja: Ar jūs patys eksportuojate savo pajėgumais ar samdote kitas įmones?

Informantas: Samdome logistikos įmonę. Logistikos įmonė taip pat gerai susitvarkė su apribojimais.

Tyrėja: Kokie pokyčiai vyko tarpkarantininiame laikotarpyje.

Informantas D: Tai apribojimų jokių mes neturėjome, nepajutom jokios blogos įtakos savo veiklai ir apyvartos nekito, nes dirbom kaip dirbom.

Tyrėja: Ar buco pasunkėjęs žaliavų gavimas, gal ieškojote kitų būdų kaip gauti žaliavų?

Informantas D: Ne, sakau su tiekėjais problemų neturėjom, turėjom tik logistikos 2-3 darbo dienos ir viskas, bet tai buvo tik 2-3 savaitių laikotarpyje pačioje pradžioje, paskui susidėliojo, tvarkos nusistovėjo, tranzitas irgi susitvarkė šalys su logistikos įmonių praleidimais ir ta problema išsisprendė ir nepajutom jokių problemų.

Tyrėja: Apskritai kokių jūs turėjote imtis veiksmų dėl pakeitimų vykusių ir vykstančių dar dabar, Covid-19 laikotarpiu?

Informantas D: Turėjome daryti pamainas ir tarp pamainų tarpą po valandą laiko. Nes dirbame trimis pamainomis, mes darėme valandos laiko tarpą, darėme, kad pamainos nesusitiktų, tai mūsų produktyvumas realiai buvo pakritęs apie 12 procentų. Vien dėl to, kad valanda sumažėjo pamaina, trys valandos į parą. Nes pagrinde tai paėmimas, perdavimas, na kai estafetę perduodame kai su pagaliuku bėgam, ta i vienas kitam ir perduodam ką daro, o dabar tai būna ateina antra pamaina, jie turi įsigilinti kas yra palikta, ką toliau reikia daryti. Tai šioje vietoje mes 12 procentų turėjome kritimą, tai daugiau kai techninės pusės turėjome kritimą, dėl šipo kompensuodavome dirbdami šeštadieniais. Dalinai pavyko kompensuoti, bet realiai tai tik pačios įmonės kaštai, valstybė šioje vietoje nieko nepadėjo.

Tyrėja: Ar būtų logiška ši pagalba iš valstybės pusės?

Informantas D: Na taip, daug kas būtų logiška, bet mūsų valstybės pareigūnai viską geriau žino negu mes, kalbu kabutėse.

Tyrėja: Prašau pasidalinkite tuo, kas iš tikrųjų būtų logiška ir naudinga?

Informantas D: Tai tiesiog komunikuoti su privačiu sektoriumi, visais klausimais, kad ir kas nutiko. Pavyzdžiui atsirado dabar Covid-19, visos va pagalbos priemonės, mano asmeninė ir kolegų nuomonė, mūsų ministerijos nebuvo nė vienas žmogus prastovose, nė vienas nėra, o Lietuvoje dirba daug žmonių, tačiau nė vienas nebuvo prastovose, vietoje to, kad jie už mūsų pinigų, nors nieko neveikdami, dezinfekavo savo patalpas, o privatus sektorius turėjo tai daryti iš savo pinigų, taip? Tai galėjo prafinansuoti kartą į savaitę atvykstančią dezinfekciją patalpose. Tai galėjo daryti privačios įmonės iš valstybės pinigų. Viso to nedarė ir tai yra perkelta ant įmonių pečių. Įmonės tai darė realiai iš savęs. Ir visi kaštai kainavo įmonėms ir to bendradarbiavimo nebuvo, čia kaip pavyzdys paprasčiausiai. Yra labai daug klausimų, remia bedarbius, jie realiai nedaro nieko ir jokių prievolių neturi. Tai čia vėl kitas dalykas. Taip išeina, kad jei aš už minimumą dirbu įmonėje, tai čia man vergovė yra. Jei nueisiu į darbo biržą, man ji duos ir man atsiskaityti už tai nereikės, ką aš veikiu. Vis tiek yra įmonėse tokių pozicijų kur tikrai yra nekvalifikuotas darbas ir realiai dabar už minimumą nėra žmogaus rinkoje, vien dėl to, kad dabar gauna minimumą biržoje. Neaišku kokiu tikslu.

Tyrėja: O kokia papildoma institucinė pagalba būtų naudinga jūsų įmonei ar apskritai jūsų sektoriui?

Informantas D: Žinokite tų pagalbų nereikia, leistų dirbti, mažiau suvaržymų ir logiškų įstatymų išleistų, tai tada galėtumėm dirbti.

Tyrėja: O į kokius institucinius veiksmus jūs reaguojate?

Informantas D: Jei mokesstinės, tai visos taip, tai yra buhalterija, jau yra automatiškai.. Realiai tai yra sunku, va pavyzdžiui padaro bus mokestinė prievolė už trijų mėnesių, padaro įstatymo pakeitimą, padidėja tiesiog mokesčiai, tai viskas, už dviejų mėnesių tau bus už darbuotojus plius du procentai mokesčiai, tai tuos pinigų reikia uždirbti, automatiškai kai bebūtų taip skaičiuoji savikainą gaminio. Automatiškai tampame nekonkurencingi. Apskritai Lietuvos rinka pramonės, kurie teikia paslaugą ir negamina galutinio produkto, tai darosi nekonkurencingi Europos atžvilgiu. Nes, kaip bebūtų taip, mūsų kainos turi būti pigesnės. Žinau, kad Danijoje ir Švedijoje turi būti pigesni nuo 30 iki 140 procentų. Na tai įsivaizduokite. O Lietuvos pareigūnai šneka ir mūsų vyriausybė, kad mes padarysim čia vokiškus atlyginimus. Tai pradžia padarykime vokiškas kainas. Kad galėtume padaryti vokiškus atlyginimus. O mes per kitą pusę einam.

Tyrėja: Ar svarstėte ar įstojote į asociacijas ar klasterius?

Informantas: Svarstymų buvo, tačiau neįstojome, nes nėra poreikio, iš principo nelabai reikia. Šitoje vietoje mes gal dar neužaugome iki šito lygio.

Tyrėja: Ar buvo institucinių veiksmų, kurie privertė jūsų įmonę keisti savo elgesį ar veiklos būdą?

Informantas D: Veiklos būdas mūsų nepakito, tiesiog iš teisinės pusės buvo, kad atsirado, dabar pas mus etatas yra darbuotojų, padarė dabar va mažesnėse įmonėse, kad turi būti darbuotojų atstovas. Žinau, kad buvo valstybinė institucija visą šitą tikrino, dabar permetė, kad mes turime turėti darbuotojų tarybą. Kad ir iki 50 žmonių, vis tiek reikalinga taryba. Nors anksčiau būdavo nuo 50 žmonių. Tai automatiškai vėl yra rengiami susirinkimai, yra rengiama dokumentacija, visai tai vyksta iš įmonės lėšų. Žinau, kad prievolė yra padaryta, ji prieš dvejus metus jau atsirado, lygiai taip pat teikti rūšiavimo paslaugų platformą yra GPAL, tai lygiai taip pat, tada yra VMI primesta prievolė įmonei dėl sąskaitų suvedinėjimo, ką anksčiau darydavo valstybinė institucija. Nors jų skaičiai

nesumažėjo, kaip etatai. Tai įmonės elgesys kaip ir nepakito, tiesiog daugiau administracinio darbo, kurį turim atlikti, o pats įmonės elgesys ne, nepakito.

Tyrėja: Ar vyksta patikrinimai jūsų įmonei iš reguliacinių institucijų?

Informantas D: Ne, vykdomė savo veiklą, patikrinimai nėra, yra periodiniai automatiniai, būna vieną kartą metuose, bet čia daugiau buhalterija teikia žinokite. Būna informacija, kurios paprašome, bet kad ten kažkokių periodinių kažkokių ne, nėra.

Tyrėja: Panašu, jog visus pagrindinius klausimus apkalbėjome. Maniau, kad su Covid-19 susijusiais klausimais sugaišime daugiau laiko, bet pasirodo kai nebuvo tos institucinės pagalbos, tai ir labai greitai juos perėjome.

Informantas D: Dar galiu pridėti konkretų pavyzdį, kitą įmonę jinai veikia du metai, bus va du metai, tai du metai bus gegužės mėnesį ir pirmam Covid etape taikė pagalbą įmonėm ne jaunesnėms kaip metai laiko su tam tikrom išlygom. Bet atsižvelgiant, kad įmonei trūko dviejų mėnesių, nors realiai į tą naują verslą buvome investavę 200000. Tai mums buvo atsakytas atsakymas, kad jūs esate per mažai sumokėję mokesčių, esate per jauni, kad gauti kažkokią valstybės paramą, neskaitant, kad va įmonė atliko 200000 investiciją ir buvo sukurtos 4 darbo vietos pradžioje, tai jų toks poelgis skatina tiesioginį įmonės žlugdymą. Nors sukurtos 4 darbo vietos ir investuoja apie 200000 eurų. Esmė buvo, atsakymai tokie, kad mes nepatenkam į tuos kriterijus. Po dviejų mėnesių buvo pakartotinai kreiptasi, bet buvo paskelbta sąlyga, kad iki karantino paskelbimo turi būti metai įmonei. Nesikeitė. Tai šioje vietoje realiai institucijos tiesiog nenorėjo atlikti namų darbų, ir peržiūrėti įmonės tiesiog. Nes mes irgi kalbėjomės su jais, sakome galime pateikti jums sąmatą, darbų sąmatas kokios buvo atliktos, nupirktos paslaugos, nupirktas ilgalaikis realiai turtas, tai ne, jie namų darbų tiesiog atlikti nenorėjo ir nekreipė dėmesio. Tai jau grynai ką mato mažos įmonės, kas liečia mumis, kaip pavyzdį.

Tyrėja: Dėkoju, tai yra iš tikrųjų labai vertinga informacija mano baigiamajam darbui. Taip pat noriu pasiteirauti ar jei analizuojant interviu matyčiau, jog kai kuriuos klausimų atsakymus reikėtų papildyti, ar galėčiau susisiekti su jumis dar kartą?

Informantas D: Žinoma. Jei kartais negalėčiau kalbėti, tai perskambinsiu.

Tyrėja: Ačiū jums labai. Tuomet viso gero, gero vakaro.

Informantas D: Viso gero, dėkui, jums taip pat.

Appendix 5. Interview with the director of UAB E

TYRĖJA: Laba diena, pradėkime interviu. Dar kartą noriu paminėti, kad interviu bus įrašomas ir naudojamas tik tai baigiamojo darbo tikslais.

INFORMANTAS E: Laba diena. Gerai, galime kalbėti.

Tyrėja: Gerai, tuomet visų pirma pristatysiu darbo temą. Mažų ir vidutinių eksportuojančių gamybos įmonių atsakai į institucinius veiksmus. Visų pirma norėčiau įsitikinti, kad tikrai atitinkate mažų ir vidutinių įmonių apibrėžimą. Ar jūsų įmonėje dirba mažiau nei 250 darbuotojų?

INFORMANTAS E: Taip.

TYRĖJA: Ar įmonės metinės pajamos neviršija 50.000.000 EUR?

INFORMANTAS E: Neviršija.

TYRĖJA: Ar įmonės balanse nurodyta turto vertė neviršija 43.000.000 EUR.

INFORMANTAS E: Tikrai ne.

TYRĖJA: Tai tikrai atitinkate tą apibrėžimą. Pradedant norėčiau paprašyti trumpai apibūdinti jūsų įmonę.

INFORMANTAS E: Mūsų įmonė metalo apdirbimas, tai yra įvairios metalo konstrukcijos, pastatai, tiltai, įvairūs transporteriai susieti su tais transporteriais įvairiausi bunkeriai, toliau nestandartiniai gaminiai, tai yra įvairūs žemės ūkio technikoje naudojami agregatai, nu paprasčiausiai galiu tik tiek pasakyti, kaip kolega sakė, galim ir žmogų padaryti. Esmė yra tokia, kad tai yra tekinimas, virinimas, frezavimas, šlifavimas, aliuminis, ketus, plienas, nerūdijantis plienas, viena atšaka yra nerūdijančio plieno kaip jūs įsivaizduojate balkono turėklai, laiptinės turėklai, kiemo aptvėrimo tvoros, vartai. Autovežiams gaminome detales, dabar tai yra likę automobilvežių rėmo įvairių detalių gamyba, reduktoriai, hidrocilindrai, tokios pagrindinės mūsų tokios kaip šakos atskirų gaminių. Toliau yra slenkančios sistemos, jeigu įsivaizduojate, begalės linijų, kur sukasi ratukas ir ant jo yra pakabinta kažkokia detalė transportavimui, tai tie ratukai, jau daug metų juos gaminame, tai yra vokiečių firmos užsakymas, kadangi jie konstruoja tas visa slenkančias linijas, įvairias detales neša, gali kabinti, kaip konvejeris, tik jos ne horizontaliai pakabinta, o vertikaliai ir ta visa linija kilometrais vyksta. Toliau farmacijos pramonė, viena lietuvaitė šiuo metu yra Šveicarijos gyventoja, tai yra tokie nerūdijančio plieno laikikliai prie kurių tvirtinasi vamzdžiai ir kuriais rieda tabletės, tai irgi yra įvairios detalės, skirtos tų vamzdžių tvirtinimui, laikikliai kelių modifikacijų. Toliau įvairūs apdirbimo darbai, tam kam ko reikia.

TYRĖJA: Kiek metų gyvuoja jūsų įmonė?

INFORMANTAS E: Mūsų įmonė gyvuoja 1996 registracija, bet iš tikro tik pavadinimo pasikeitimas, o kaip tik tai stojosi nepriklausomybė, taip mes ir atsiradę, 1989 prasidėjo nuo kooperatyvo, o tie patys kolegos esame po šiai dienai.

TYRĖJA: Kiek metų vykdate eksporto veiką.

INFORMANTAS E: Maždaug 25 metai. Ta įmonė kur slenkančios sistemos, o 20 metų iš nerūdijančio plieno. Tai Vokietijoje pagrinde viskas eina nerūdijančio plieno, lauko balkonai, lauko tvoros ir dar, principinga šalis, niekas ten negamina nei iš medžio nei iš juodo metalo, tai yra laiko atėmimas, priežiūra, o nerūdijantis plienas tai yra visai kitaip. Tai sakykim apie 25 metus.

TYRĖJA: Kokios pagrindinės jūsų žmonės eksporto rinkos?

INFORMANTAS E: Vokietija yra 1, 2 firmos, dabar atsiradusi trečia, tai yra laiptai, visokiausi turėklai ir taip toliau, Vokietija trys įmonės, toliau Norvegija viena forma, kuri remontuoja, atveža hidrocilindrus, Norvegijoje tiltai, pastatai, kadangi lietuvių įmonė, kuri eksportuoja, tai mes jiems tiesiogiai parduodame, o jie visus gaminius vežasi į Norvegiją. Toliau epizodiškai būna Švedija, epizodiškai būna Danija. Pagrinde šie kraštai

TYRĖJA: Kiek apytiksliai visų jūsų įmonės pardavimų sudaro eksportas į užsienį?

INFORMANTAS E: Sakykim 25-20%.

TYRĖJA: Kodėl, jūsų manymu, šis procentas yra mažesnis nei vidutinis?

INFORMANTAS E: Kadangi mes patys klientų neieškome, tik užsienio partneriai, tai negali prognozuoti, vieną mėnesį būna daugiau, kitą mažiau, čia nėra to tokio, kad grynai tiek būna, negali taip spręsti, nes svyruoja.

TYRĖJA: Jūs minėjote užsienio partnerius. Ar tai yra kažkokia agentūra, organizacija, kuri ieško jums klientų?

INFORMANTAS E: Ne, tai paprasčiausiai yra įmonė, tiesiogiai mes bendraujam su jais. Nerūdijantį plieną kur ima iš mūsų tai paprasčiausiai su kolega mes Vokietijoje juos susiradome, o kur slenkančios sistemos, tai kolegos iš Panevėžio yra bendravo anksčiau, po to jie mums, kadangi gamindavome komplektuojančias detales, o jie tik darydavo eksportą, bet po to jie sako mums neapsimoka ir mes perėmėm tą visą reikalą. O taip, kad kažkokia įmonė ieškotų mums partnerių užsienyje, tai to tikrai nėra.

TYRĖJA: Norėčiau paklausti kaip jūs vertintumėte savo įmonės reguliacinę aplinką? Ar susiduriate su kažkokiais sunkumais tarkime kas liečia įstatymus, reguliacijas, draudimus, apribojimus?

INFORMANTAS E: Žinokite ne, kadangi tai vis tik yra pagrinde ES šalys, tai visas eksportas lengvai juda, nėra ten ka-kokių problemų.

TYRĖJA: O Lietuvoje ar jus paliečia šie aspektai?

INFORMANTAS E: Lietuvoje nematau jokių problemų ar sunkumų, gal tiktai dėl Covid. O daugiau kažkokių aš nematau problemų.

TYRĖJA: Kokios yra mokesstinės prievolės, kurios yra būdingos būtent jūsų sektoriui?

INFORMANTAS E: Nėra tokių.

TYRĖJA: Kas liečia leidimus, licencijas, sertifikatus ir įvairius panašius dalykus, ar jūsų įmonei reikia išsilaikyti?

INFORMANTAS E: Metalo konstrukcijoms gaminti taip, reikalingi sertifikatai, yra sertifikuota visi šie dalykai.

TYRĖJA: Ar juos sudėtinga gauti? Ar juos dažnai reikia naujinti?

INFORMANTAS E: Ne, yra tam tikri reikalavimai, tam tikri normatyvai ir juos turi išpildyti, o po to tiktai gauni leidimą gaminti, vis tik yra atsakingos konstrukcijos ir negali bet kas garaže paėmęs virinti. Šitas procesas buvo padarytas, užtruko laiko, tačiau buvo įgyvendinta.

TYRĖJA: Ar jums tenka susidurti su labai daug biurokratijos, vėlgi, dėl kažkokių institucinių veiksmų?

INFORMANTAS E: Ne, kadangi mes seniai dirbame, tuos visus kelius praėjome ir viskas vyksta savo vaga, ir man kažkokių papildomų nieko nereikia.

TYRĖJA: O dėl tų papildomų dalykų, kaip jūs minėjote, galbūt yra reikalinga kažkokių paramos iš vidaus rinkos institucijų jūsų įmonei?

INFORMANTAS E: Na kaip, iš vyriausybės, valstybės kol kas, kad tik nebūtų trukdoma. Norint atsakyti aš jums galiu pateikti pavyzdį. Jeigu, na viskas siejasi su Covid-19. Mes pagaminome produkciją, pažadėjome gruodžio 13 dieną į Vokietiją atkrauti produkciją, bet vežėjai mūsų produkciją paėmė, išvežė į Vokietiją, bet kadangi užėjo Korona jų vairuotojams, jie tą produkciją pasidėjo pas save Vokietijoje sandėly ir mūsų klientams tos produkcijos nepristatė. Reiškia, kadangi produkcijos jie nepristatė, mes už produkciją pinigų negavome, reiškia mes suvėlavome, skaitykime, visu mėnesiu, pinigai neparkeliavo, Sodra man blokuoja sąskaitą, nes reiškia tu neatsiskaitai laiku. Tai nesinorėtų, kad ta valdžia, na aš iš jos tikrai neprašau kažkokių tai paramos, bet kad tikrai netrukdytų ir laiku suprastų, kad tai yra, na ne piktnaudžiavimas nemokėti, o aplinkybės, kai tu negali nieko pakeisti ir įtakoti. Yra kaip yra. Yra vairuotojai, susirgo vairuotojai, nenuvežė krovinio, nepristatė krovinio ir mums neužmokėjo, o mes neužmokėjom Sodrai. Tai yra viskas surišta, bet kad Valstybinė mokesčių inspekcija, tiek Sodra bent jau neblokuotų, kadangi tai suriša tavo rankas ir tu negali nei su klientais, nei su pirkėjais atsiskaityti, nei mokėti darbo užmokestį, nu vienu žodžiu, gauniesi invalidas. Tai va aš tik to, daugiau niekas netrukdo.

TYRĖJA: Tai čia tokio kaip lankstumo trūktų iš institucijų?

INFORMANTAS E: Be abejo, turėtų būti supratimas, kadangi tas verslas nėra taip lengva ir paprasta, nesakau, gal kas piktnaudžiauja ir panašiai, bet mūsų atveju yra taip, kad negauni laiku pinigų, kadangi ne laiku pagaminai, ne laiku atidavei, nu visokių yra, gamyba yra sunkus dalykas.

TYRĖJA: Taip pat noriu paklausti ar naudojate draudimu nuo tokių ir panašių įvykių?

INFORMANTAS E: Ne, nesinaudoju.

TYRĖJA: Galbūt planuojate ateityje naudotis?

INFORMANTAS E: Kol kas ne.

TYRĖJA: Prašau apibūdinti konkrečias problemas su kuriomis susiduria jūsų įmonė dėl reguliacinių institucijų. Jūs davėte jau vieną pavyzdį su instituciniu lankstumu, galbūt galėtume atrasti daugiau pavyzdžių?

INFORMANTAS E: Dabar konkretus atvejis vyksta šiuo momentu. Įsivaizduokite metalo tona, tai yra mūsų pagrindinė žaliava, kainavo skaitykim 550 eur, šiuo metu kainuoja 100 eur, tai įsivaizduokite kiek reikia laiko, kad klientas ryžtųsi gaminti kažką, kai žaliava tokiais šuoliais pabrango, atitinkamai pakilo kaina, Tai reikia įmonei, užsakovui laiko, kad tą viską praryti, kadangi jei jis buvo susiplanavęs kažkokiam gaminiui tiek pinigų ir viskas išaugo, jis automatiškai neužsako, reiškia viskas stoja, mes vėlgi nepagaminam, vėlgi neparduodam turi praeiti laikas, pabrangimo etapas turi praeiti, kad žmonės vėl ryžtųsi užsakinėti produktus.

TYRĖJA: Šiuo konkrečiu atveju, kurį ką tik paminėjote, kokios institucinės paramos reikėtų jūsų įmonei?

INFORMANTAS E: Čia jokia institucija kokios paramos neduos, nes tai yra privati įmonė. Nemanau, kad valstybė duos pinigų vien tik dėl pabrangimo.

TYRĖJA: O brangimas dabar vyksta dėl pandeminės situacijos?

INFORMANTAS E: Sunku pasakyti. Jūs patys viską matot, kad viskas visur brangsta ir informacinės priemonės skelbia, kad ir buitinės priemonės brangsta, metalas brangsta, automatiškai viskas brangsta. Ir esam kaip esam, tas gyvenimas lankstosi.

TYRĖJA: Prašau apibūdinti patikrinimus jūsų įmonėje ir kaip dažnai tai vyksta?

INFORMANTAS E: Tie patikrinimai buvo anksčiau, sakykim, mokesčiai, Sodra, patikrinimai dujų ūkio, patikrinimai, kadangi yra slėgiminiai indai, kita instancija tikrina, darbų sauga anksčiau tikrindavo, o dabar karantinai ir visa kita, tai jau senokai tikrindavo. Gal nuo tų tarybinių laikų kiek buvo likę patikrinimai jie kažkiek vyko, o po to visko sumažėjo. O priešgaisrinė sauga, vandentiekio, darbų sauga, o dabar jau eilę metų nieko nebuvo. O tas sunkumas, yra, praneša iš anksto, kada ateis tikrintojas ir turėdavai rasti laiko ir su jais bendrauti.

TYRĖJA: Kokia yra jūsų produkcijos reklama?

INFORMANTAS E: Produkciją reklamuojame, tikrai internetinis puslapis, o daugiau ne.

TYRĖJA: Ar reikėtų paramos reklamai?

INFORMANTAS E: Mūsų produkcija nėra tokia, kurią į parodas vežioti. Nestandartinė, daug nestandartinio remonto. Buvę esame parodoje, Vokietijoje, su visais tais savo turėklais, susiradome savo partnerius, ir su jais bendradarbiaujame, tai darbų užtenka, o per internetą susiranda kam reikia, yra raktiniai žodžiai, ten pagal metalo konstrukcija ir panašiai.

TYRĖJA: Pereisime prie kitos skilties apie eksporto valdymą. Kokios yra pagrindinės kliūtys plėtojant eksportą?

INFORMANTAS E: Praktiškai jokių kliūčių, nes pagrindinė Europoje.

TYRĖJA: Su kokiomis kliūtimis susidūrėte eksportuodami į dabartines savo prieš tai minėtas rinkas Vokietiją ir Norvegiją?

INFORMANTAS E: Nebuvo jokių problemų.

TYRĖJA: Kokios paramos iš vidaus rinkos institucijų reikėtų eksportuojant?

INFORMANTAS E: Viskas tvarkoje, viskas gerai su eksportu.

TYRĖJA: Kokie jūsų eksporto tikslai?

INFORMANTAS E: Didesnis gaminamos produkcijos asortimentas, juk vienu negali pasitikėti užsakovu, jei kas atsitinka ir viskas. Kai yra eilė užsakovų, vieni vienu metu daugiau, kiti kitu metu. O taip būna, aišku, apkrovimai, kai būna supuola tų užsakymų, bet turim ir dirbam.

TYRĖJA: O dėl užsakymų, ar jums yra įrengimų trūkumas?

INFORMANTAS E: Kas liečia įrengimus kiek mums reikia, tiek mes turim.

TYRĖJA: Į kokias šalis dar svarstote plėsti savo eksportą?

INFORMANTAS E: Kad taip net nežinau, kad viskas gerai su tuo ką turime Jose didesnę rinkos dalį paimti. Niekas nesako ir kitose rinkose, bent jau aš ir amžius jau, daugiau jaunimo, gal kažkur dar darys, mes akcininkai jau seni, aš jauniausias, tai mes jau nuo ū9-90 jau atidirbę. O ieškoti tų rinkų, tai šiais laikais internetas visagalis, nu nežinai, galbūt važiuoti į parodas važiuoti pasižiūrėti, plėsti gaminių asortimentą, kažkokią naują šaką, šiuo momentu yra taip, niekur nevažinėjam ir priimam savo darbą, o klientai vieni per kitus mus susiranda, nebuvom sustoję net per žiemą visą tą koroną.

TYRĖJA: Puiku. Noriu paklausti ar prieš Covid-19 laikotarpį naudojote kažkokius institucinius mechanizmus?

INFORMANTAS E: Mes gavome ES paramą ir banko paskolėlė saulės elektrinei, prieš tai pirkome staklyną, su banko paskolom įrengimų įsigijom, o šiam momentui tai dar likę bankui 15 tūkstančių saulės elektrinei, nes mus, skaitykite, finansavo 70 procentų to projekto, Europos tie pinigai ir kol kas dabar nieko daugiau nevykdome. Dalis buvo mūsų pinigai, banko ir Europiniai.

TYRĖJA: Dėl ES projekto, kaip apibūdintumėte paramos gavimo procedūras.

INFORMANTAS E: Greitai ir sklandžiai, jokių problemų nebuvo, samdėm agentūra projekto rašymui. Valstybė nekompensuoja agentūros samdymo lėšų.

TYRĖJA: Kokius institucinius mechanizmus naudojate ar naudojote Covid-19 laikotarpiu?

INFORMANTAS E: Jokios paramos neprašiau, nes mes nebuvome sustoję, nors darbuotojų ir buvo izoliacijoje nemažai, bet įmonė nebuvo sustojus, todėl aš nieko ir neprašiau, jokios paramos, išskyrus vieną tą momentėlį, nu ne mūsų kaltė, kai susirgo vežėjai, ta produkcija nukeliavo, atitinkamai pinigėliai vėliau nukeliavo, tai buvome paprašę atidėti gyventojų pajamų mokesčių, PVM mokėjimą, pagal grafiką buvo vėlavimas, bet šiam momentui viską baigiam sutvarkyti.

Normaliai viskas Sodra ir mokesčiai, bet dabar jau tas momentas baigiasi, nes iki 20-o turiu sumokėti tiek Sodrai, tiek VMI, o po to ateina grasinantys laiškai, jei nesumokėsi iki tos datos, tai išieškosim ir panašiai. Na bet visi šitus praėjom, laiku kad mokėti.

TYRĖJA: Kokių priemonių įmonė turėjo imtis dėl institucijų įvykdytų pakeitimų?

INFORMANTAS E: Mes kadangi turėjome tą pastovų darbą, mes vartus uždarėme, dirbome, o visi klientai, kas naudojo mūsų remontėlį, tai ką, mes įsileisdavom, padėdavo tą detalę, mes pagaminam,

atiduodam ir viskas, nebuvo mums nieko kažkaip taip. Kadangi mes turėjom tuos užsakymus, mes savo darbą dirbom susidarę ir viskas.

TYRĖJA: Ar turėjote vėlavimų, ar tai iš jūsų ar iš tiekėjų pusės?

INFORMANTAS E: vėlavimai buvo, nes atkrito apie 10 žmonių, tai atitinkamai viskas išsitiesia. O šiaip visi supratingi, ir žaliavų tiekėjai, jei vėluojam, atideda apmokėjimą, kadangi jau seniai dirbam, pasitiki, tai nereiškia pretenzijų. Jei kam jau reikia anksčiau, tai parašo ar pasiskambina ir taip viskas vyksta,

TYRĖJA: Ar teko imtis kitokių priemonių, ieškoti kitų žaliavų tiekėjų?

INFORMANTAS E: per šį laikotarpį ne, kaip dirbom taip dirbam, tie patys tiekėjai ir dabar.

TYRĖJA: Kokias veiklos tendencijas įmonė patyrė per abu karantinus?

INFORMANTAS E: mes nebuvom nei sustoje, nei pasikeitę, dėl Covid-19 ta pati dienotvarkė kaip prieš karantiną, nebuvo jokių detalių. Taip susiklostė, gal kažkam kitam kitaip, pas mus taip yra.

TYRĖJA: Kokia institucinė parama būtų naudinga jūsų įmonei arba jūsų sektoriui netgi?

INFORMANTAS E: Nebuvome mes lepinami visą gyvenimą, kad kažkas mums kažką duos, niekada, tai šiam momentui nežinau, viskas gerai kaip yra.

TYRĖJA: Kaip vertinate Lietuvos mokesstinę politiką?

INFORMANTAS E: Neturiu aš jokių pretenzijų ir taip toliau.

TYRĖJA: Ar ketinate pasinaudoti Europos Sąjungos fondais, paramos programomis?

INFORMANTAS E: Kol kas nieko daugiau negalvoju, kadangi ta situacija su žaliavų brangimais, visos tos pandemijos, kol kas tikrai ne.

TYRĖJA: Ar esate skaitmenizavimo projektą įsigyvendinę?

INFORMANTAS E: Nesame.

TYRĖJA: Kadangi negaunate jokios institucinės pagalbos, noriu paklausti kiek patys aktyvūs esate kreipimesi ir bendravime su institucijomis?

INFORMANTAS E: Nesikreipėm dėl visų Covid-19 reikalų, tai mes dirbome. Per visą laiką mes dirbome, tai negali prašyti iš institucijų, kad duokit man paramą, nors aš dirbu. Paprasčiausiai nėra logikos.

TYRĖJA: Prieš Covid-19 laikotarpį ar kreipėtės?

INFORMANTAS E: Ne, mes dirbome, tai kaip gali prašyt.

TYRĖJA: Kokie apkritai verslo skatinimo veiksniai galėtų jums pagelbėti?

INFORMANTAS E: Tai kodėl gi ne, tas pats eksportas, eksporto parama, užsienio partnerių kažkokia paieška, siekis. Dabar pilnu tempu dirbam. Nebent atsirastų tikrų didelių užsakovų su kažkokia tai

programa, tai gali tada ir žmonių kviesti ir panašiai. Kažkada pas mus dirbo 100 žmonių, dabar liko tik pusė tiek, kadangi ten visos tos krizės, tai teko ir atleisti, kadangi daug bankrutavo, daug nunešė mums pinigėlių, kadangi tų duobių neišvengi net ir dabartinais laikais. Atrodo tų projektų priskaičiuoji kaip ir tokia kaina, atsitinka kažkas, kažko nenumatei, nu visko būna, ir užsakovų nesąžiningų ir panašiai. Taip kad tam plėtimuisi mūsų pajėgumai šiam momentui yra aprauti, o papildomai žmonių įsidarbinti tai nebent didelis rimtas užsakovas, kad pajėgumai mūsų būtų didesni, tai va tuo atveju tikrai.

TYRĖJA: Kokie instituciniai pokyčiai būtų palankiausi jūsų įmonei?

INFORMANTAS E: Pas mus įmonėje yra tokia ta situacija, dėl tų institucijų, paprasčiausiai netrukdytų ir kitą kartą suprastų ir panašiai, pas mus taip. Tas toks geranoriškas supratimas, toje gamyboje visko gi būna. Dalį produkcijos ką mes gaminame, vis tik tai yra privati įmonė, tokią pačią produkciją gamina kažkoks tai privatus garažas ar privatininkas ar patentininkas, tai tie jei jau nori kažką daryti tie pelniukai nėra dideli, kadangi sunku, čia institucija turėtų sulyginti tas teises. Nes UAB mokesčiai yra vienokie, o patentininko yra kitokie, o jie gali gaminti tą patį, ką ir mes, bet kainoje tai viskas atsispindi, nes kainoje pas mus turi būti viskas, ir Sodros, ir pajamų mokesčiai, taip toliau ir panašiai. Va šitas niuansas. Paimkime dar vieną tokį pavyzdį, čia Marijampolėje išsiėmę patentą apgyvendinimo paslaugos, tai atvykėliai automobilių pirkti pas mano kaimynus ten moka tą mokesčėlį mėnesiui, o šalia stovi motelis, atskiras pastatas ir visa kita, tai yra konkurencinė kova, ir ten gyvena žmonės, ir ten gyvena žmonės, tik pas vienus kaina yra vienokia, pas kitus kaina yra kitokia. Tai čia vėlgi kaip pavyzdys, kadangi nelygios tos sąlygos, o atlieka tą pačią funkciją. Tas požiūris yra taisytinas.

TYRĖJA: Dėkoju, šį įžvalgą iš tikrųjų yra labai vertinga mano baigiamajam darbui. Visus pagrindinius klausimus jau aptarėme. Ačiū jums labai už interviu. Tuomet viso gero, gero vakaro.

INFORMANTAS E: Viso gero, dėkui, jums taip pat.

Appendix 6. MAXQDA report

Code System	Frequency
Code System	161
Export obstacles	10
Administrative expenditures	1
Full capacity of production	4
No institutional support	5
Institutional obstacles for the SME	43
Bureaucracy	8
Taxation system	6
Time disruptions	5
No information	3
Inspections	4
Certification	2
Movement restrictions	5
Customs procedures	3
New taxes	2
Lack of specialists	3
The burden of regulations and laws	2
Necessary support for SMEs	73
Improve communication and access to information	6
Business stimulation programs	1
Equal rights for every industry	2
Improve taxation system	5
Lower number of inspections	1
Institutional agreement with non-EU countries	1
Lowering taxes	2
Support for promotion	5
Examples from good practices of other countries	5
Export stimulation programs	3
Support for creation of new products	1
Support for preparing specialists	2
Support for new equipment	5
Insurance	2
Better image of the country	1
Improve system of institutions	16
Lower requirements for support	5
Less bureaucracy	8
Shorten time to support	2
Covid-19 support	5
Subsidies for business	2
Do not meet the eligibility criteria	3
European Union funds	8
None	1
Training of workers	1
Digitalisation	2
Green economy	3
Purchase of new equipment	1
Lack of institutional support	12
No institutional support at all	12
Responses by the SME	10
Conforming to the situation	6
Bypassing the situation	4