



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

Donatas Jūras

**AVIACIJOS ĮMONIŲ PARTNERYSTĖS VALDYMO TOBULINIMAS
KRIZIŲ KONTEKSTE**

**DEVELOPMENT OF AVIATION COMPANIES' PARTNERSHIP
MANAGEMENT IN THE CRISES CONTEXT**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX086

Aviacijos vadybos specializacija

Vadybos studijų kryptis

Vilnius, 2022

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

prof. dr. Renata Korsakienė

(Vardas, pavardė)

(Data)

Donatas Jūras

**AVIACIJOS ĮMONIŲ PARTNERYSTĖS VALDYMO TOBULINIMAS
KRIZIŲ KONTEKSTE**

**DEVELOPMENT OF AVIATION COMPANIES' PARTNERSHIP
MANAGEMENT IN THE CRISES CONTEXT**

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX086

Aviacijos vadybos specializacija

Vadybos studijų kryptis

Vadovas doc. dr. Asta Radzevičienė

(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

Lietuvių kalbos konsultantas doc. dr. Rasuolė Vladarskienė

(Pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2022

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Vadybos studijų kryptis

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX086

Aviacijos vadybos specializacija

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parasas)

prof. dr. Renata Korsakienė

(Vardas, pavardė)

(Data)

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS

2021-11-16.....Nr.

Vilnius

Studentui (ei) Donatui Jūrai
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: Aviacijos įmonių partnerystės valdymo tobulinimas krizių kontekste /
Development of Aviation Companies' Partnership Management in the Crises Context

patvirtinta 2021 m. lapkričio 15 d. dekanato potvarkiu Nr. 207ai.

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2021 m. gruodžio 21 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

..... Atlikti teorijų, taikytinų aviacijos sektoriaus įmonių partnerystės valdymo tyrimams, apžvalgą.
Išanalizuoti krizių kaip verslo konteksto sampratą. Vadovaujantis teorinės analizės rezultatais, atlikti
empirinius tyrimus ir pasiūlyti sprendimus aviacijos įmonių partnerystės valdymo tobulinimui krizių
kontekste.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

Doc. Dr. Rasuolė Vladarskienė

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Vadovas

(Parasas)

..... doc. dr. Asta Radzevičienė.....

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

(Parasas)

Donatas Jūras

(Vardas, pavardė)

2021-11-16

(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo vadybos fakultetas
Vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk. ...2.....
Data .2021...-12...-21.

Antrosios pakopos studijų Inžinerinės ekonomikos ir vadybos programos magistro baigiamasis darbas
Pavadinimas Aviacijos įmonių partnerystės valdyme tobulinimas krizių kontekste
Autorius Donatas Jūras
Vadovas Asta Radzevičienė

Kalba: lietuvių

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe yra nagrinėjamas aviacijos įmonių partnerystės valdymas krizių kontekste, partnerystės teikiama nauda krizių poveikiui mažinti, svarbiausi partnerių atrankos ir vertinimo kriterijai. Analizuojama aviacijos ekosistema, jos žaidėjai, ryšiai tarp jų. Taip pat verslo plėtros ypatumai didelio neapibrėžtumo ir aukštos rizikos kontekste, atsistatymo po krizių valdymas bei verslo partnerystės vaidmuo įmonių veikloje. Atliekama atvejo analizė, siekiant išsiaiškinti skirtingų tipo krizių poveikį aviacijos sektoriui, galimas partnerystės naudas siekiant šį poveikį mažinti. Kokybinių empirinių tyrimų metu siekiama išsiaiškinti svarbiausius partnerių atrankos ir vertinimo kriterijus aviacijos sektoriui. Vertinant gautas tyrimo, atlikto ekspertinės apklausos metodu, rezultatus daromos išvagos, pateikiamas aviacijos įmonėms svarbių partnerystės veiksmų rinkinys. Remiantis šiais rezultatais siūlomi sprendimai partnerystės valdymui krizių kontekste tobulinti, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir pasiūlymai.

Darbą sudaro: įvadas, teorijos analizė, metodinė dalis, tyrimo rezultatų dalis, siūlomų sprendimų dalis, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis - 85 p. teksto be priedų, 16 pav., 23 lent., 94 bibliografiniai šaltiniai.
Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: aviacijos sektorius; aviacija; krizė; krizių valdymas; verslo partnerystė; partnerystės valdymas;

Donatas Jūras

Dokumentą elektroniniu
parašu pasirašė
ASTA RADZEVIČIENĖ
Data: 2021-12-16 16:31:18

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Business Management
Department of Management

ISBN ISSN
Copies No. ...2....
Date .2021...-12.-.21.

Master Degree Studies Engineering Economics and Management study programme Master Final Thesis

Title **Development of Aviation Companies' Partnership Management in the Crises Context**

Author **Donatas Jūras**

Academic supervisor **Asta Radzevičienė**

Thesis language: Lithuanian

Annotation

This master thesis focuses on aviation companies' partnership management in the crisis context, the benefits of the partnership to reduce the impact of the crises, and the most important criteria for the partners' selection and evaluation. The thesis briefly covers the aviation ecosystem and its players, relationships between them. Business development in the context of high uncertainty and high risk, post-crisis recovery management, and the business partnership's role in the companies are also briefly discussed. A case study is being carried out to identify the potential impact of different crises on the aviation industry and partnerships benefits to mitigate those effects. Qualitative empirical research aims to clarify the most important criteria for the partners' selection and evaluation in the aviation industry. The research results conducted by the expert survey method are used to provide insights and prepare a set of the factors important to aviation companies partners selection process. Based on these results, solutions for improving partnership management in the context of crises are proposed, and the conclusions and suggestions of this thesis are presented.

Structure: introduction, literature analysis, research methods, research results, suggested solutions to improve aviation partnership management, conclusions and suggestions, references.

The thesis consists of 85 p. of text without appendixes, 16 pictures, 23 tables, 94 bibliographical entries.

Appendixes included.

Keywords: aviation industry; aviation, crisis, crisis management; business partnership; partnership management;

Donatas Jūras
[Signature]

Dokumentą elektroniniu
parašu pasirašė
ASTA RADZEVIČIENĖ
Data: 2021-12-16 16:30:09

Vilniaus Gedimino technikos universiteto
egzaminų sesijų ir baigiamųjų darbų
rengimo bei gynimo organizavimo tvarkos
aprašo
2 priedas

(Baigiamojo darbo sąžiningumo deklaracijos forma)

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Donatas Jūras, 20123390

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Antano Gustaičio aviacijos institutas

(Fakultetas)

Inžinerinė ekonomika ir vadyba, AVfm-20

(Studijų programa, akademinė grupė)

**BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
SĄŽININGUMO DEKLARACIJA**

2021 m. gruodžio 21 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Aviacijos įmonių partnerystės valdymo tobulinimas krizių kontekste“ patvirtintas 2021 m. lapkričio 15 d. dekanų potvarkiu Nr. 207ai, yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Parenkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą, mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: docentas daktaras Rasuolė Vladarskienė. Mano darbo vadovas docentas daktaras Asta Radzevičienė.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).



(Parasas)

Donatas Jūras
(Vardas ir pavardė)

SUTIKIMAS DĖL ASMENS DUOMENŲ NAUDOJIMO

Vilnius
2021-12-21

Šiuo sutikimu aš, Donatas Jūras, (toliau – Duomenų subjektas) sutinku, kad Vilniaus Gedimino technikos universitetas, juridinio asmens kodas 111950243, adresas Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius (toliau – Duomenų valdytojas), tvarkytų mano asmens duomenis kitų studentų mokymosi tikslu. T. y. tvarkytų (*pažymėkite tinkamą*):

- ☐ vardą, pavardę, bakalauro baigiamąjį darbą;
- ☐ bakalauro baigiamąjį darbą, nenurodant vardo, pavardės;
- ☐ vardą, pavardę, magistro baigiamąjį darbą;
- ☒ magistro baigiamąjį darbą nenurodant vardo, pavardės.

Šiuo tikslu tvarkomų asmens duomenų Duomenų valdytojas neperduos jokiems tretiesiems asmenims, studentams su baigiamaisiais darbais bus leidžiama susipažinti vidinėje informacinėje sistemoje. Duomenų subjekto asmens duomenys šiuo tikslu bus naudojami ne ilgiau nei 5 metai.

Šiuo sutikimu Duomenų subjektas patvirtina, kad yra supažindintas su šiomis teisėmis:

- Susipažinti su savo duomenimis ir kaip jie yra tvarkomi (teisė susipažinti);
- Reikalauti ištaisyti arba, atsižvelgiant į asmens duomenų tvarkymo tikslus papildyti asmens neišsamius asmens duomenis (teisė ištaisyti);
- Savo duomenis sunaikinti arba sustabdyti savo duomenų tvarkymo veiksmus (išskyrus saugojimą) (teisė sunaikinti ir teisė „būti pamirštam“);
- Reikalauti, kad asmens duomenų valdytojas apribotų asmens duomenų tvarkymą (teisė apriboti);
- Teisė į duomenų perkėlimą (teisė perkelti);
- Nesutikti, kad būtų tvarkomi asmens duomenys, kai šie duomenys tvarkomi ar ketinami tvarkyti kitais tikslais;
- Pateikti skundą Valstybinei duomenų apsaugos inspekcijai;

Duomenų subjektas turi teisę bet kuriuo metu atšaukti savo sutikimą.

Donatas Jūras
[Duomenų subjekto vardas, pavardė, parašas]

Duomenų valdytojo rekvizitai:
Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Juridinio asmens kodas: 111950243
Adresas: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius
Tel. (8 5) 274 5030
Faks. (8 5) 270 0112
El. paštas: vgtu@vgtu.lt
PVM mokėtojo kodas: LT119502413

Duomenų apsaugos pareigūno tel. (8 5) 251 2191, el. paštas: dap@vgtu.lt

TURINYS

Įvadas	12
1. Aviacijos verslo ir partnerystės ypatumų tyrimų teoriniai pagrindai.....	14
1.1 Aviacijos sektoriaus kaip ekosistemos ypatumai	14
1.1.1 Verslo ekosistemos samprata	14
1.1.2 Aviacijos ekosistemos ryšiai ir dalyviai	16
1.2 Verslo plėtros ypatumai didelio neapibrėžtumo ir aukštos rizikos sąlygomis	28
1.3 Atsistatymo po krizių valdymas versle	32
1.3.1 Krizės samprata ir krizių valdymo etapai.....	32
1.3.2 Aktualių aviacijos sektoriui krizių ir jų poveikio apžvalga	40
1.4 Verslo partnerystės vaidmuo įmonių veikloje.....	42
1.4.1 Partnerystės sudarymo priežastys ir modeliai	42
1.4.2 Partnerystės sudarymui svarbūs kriterijai.....	49
2. Aviacijos įmonių partnerystės valdymo sprendimų tyrimo metodika	53
3. Aviacijos įmonių partnerystės valdymo sprendimų tobulinimo galimybių empiriniai tyrimai	57
3.1 Krizių poveikio aviacijos įmonėms atvejų analizės rezultatai.....	57
3.2 Aviacijos partnerystei svarbių kriterijų vertinimo rezultatai.....	65
3.3 Partnerių atrankos ir vertinimo modelio sudarymas	71
Išvados ir siūlymai	77
Literatūros sąrašas	79

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Aviacijos ekosistema ir ryšiai tarp aviacijos įmonių	17
2 pav. Rizikos ir atlygio santykis	32
3 pav. Verslo atsigavimo etapai.....	37
4 pav. Partnerystės įtaka vertės grandinės atsparumui	46
5 pav. Partnerystės sudarymo, vadovaujantis lūkesčiais, sprendimo logikos modelis.....	47
6 pav. Partnerystės sudarymo loginės eigos modelis.....	48
7 pav. Sėkmingos partnerystės sudarymo modelis	49
8 pav. Aviacijos industrijos susietumas oro linijų atžvilgiu	50
9 pav. Tyrimo logika.....	53
10 pav. Oro transporto keleivių skaičius milijardais (2000-2015m.)	60
11 pav. Oro linijų pelnas milijardais (2006-2019 m.).....	61
12 pav. Keleivių skaičius COVID-19 kontekste (2019-2021 m.)	62
13 pav. Oro linijų apyvarta pagal regioną 2019 vs. 2020 metais.....	63
14 pav. Partnerių atrankos ir vertinimo modelis pagrindiniam partneriui.....	73
15 pav. Partnerių atrankos ir vertinimo modelis antros eilės partneriui	74
16 pav. Autoriaus sudarytų partnerystės modelių svarba aviacijos įmonių atsparumui	75

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Didžiausios pasaulio oro linijos ir jų verslo modelis	19
2 lentelė. Didžiausios krovinių gabenimo oro linijos	20
3 lentelė. Judriausi oro uostai pasaulyje pagal keleivių skaičių ir krovinių kiekį	22
4 lentelė. Antžeminio aptarnavimo kompanijų veiklos sritys.....	22
5 lentelė. Ateities neapibrėžtumo lygiai	30
6 lentelė. Požiūris į riziką ir jai būdingi bruožai	31
7 lentelė. Rizikos ir grąžos matrica	31
8 lentelė. Krizės apibrėžimas	32
9 lentelė. Išoriniai ir vidiniai veiksniai priskiriami tam tikroms krizėms	34
10 lentelė. Krizių etapuose svarbūs gebėjimai	36
11 lentelė. Svarbiausi elementai skirtingose krizės valdymo stadijose	39
12 lentelė. Skirtingų santykių tipų požymiai.....	45
13 lentelė. Partnerystė poveikių sričių nauda verslui.....	45
14 lentelė. Įmonių partnerių pasirinkimo ir vertinimo veiksniai suskirstyti į kategorijas	51
15 lentelė. Finansų krizės atvejo analizės struktūra.....	57
16 lentelė. Oro linijų strateginiai aljansai	58
17 lentelė. Ekonominės krizės paveiktos oro linijos.....	59
18 lentelė. COVID-19 pandemijos atvejo analizės struktūra	61
19 lentelė. COVID-19 poveikis turizmo ir kelionių sektoriui	64
20 lentelė. Aviacijos sektoriaus partnerių atrankos ir vertinimo svarbiausios kategorijos, veiksniai ir jų koeficientai remiantis ekspertiniu vertinimu.....	66
21 lentelė. Antrinio ekspertinio vertinimo aviacijai svarbių veiksnių koeficientai	67
22 lentelė. Pirminio ir antrinio ekspertinio vertinimo veiksnių svarbos koeficientų palyginimas	68
23 lentelė. Partnerių atrankos kriterijai priklausant nuo partnerių skaičiaus	70

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Pirminio ekspertinio vertinimo respondento atsakymų pavyzdys	87
2 priedas. Antrinio ekspertinio vertinimo respondento atsakymų pavyzdys.....	89
3 priedas. Pažyma patvirtinanti autoriaus straipsnio publikavimą moksliniame žurnale	90
4 priedas. Publikavimui „MLA“ pateiktas autoriaus straipsnis	91

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Pastaruosius kelerius metus ženkliai augęs aviacijos sektorius išgyvena didžiausią krizę per pastarąjį dvidešimtmetį. Dar visai neseniai Tarptautinė oro transporto asociacija (angl. International Air Transport Association – IATA) teigė, kad greičiau nei per 20 metų bendras keliaujančių žmonių skaičius išaugs ir pasieks - 7,3 milijardo keleivių per metus (IATA, 2018b). Šis sektorius prisidėjo prie 65,5 milijonų darbo vietų ir 2,7 trilijono Jungtinių Amerikos Valstijų (JAV) dolerių vertės sukūrimo pasaulio ekonomikai 2017 metais, kas sudarė 3,6 % viso pasaulio bendrojo vidaus produkto (BVP) (ATAG, 2018). Tačiau viskas staiga pasikeitė, kai aviacijos sektorius susidūrė su COVID-19 pandemija. Šiuo metu aviacijos sektorius išgyvena didžiausią krizę istorijoje, dėl kurios gali būti prarasti maždaug 46 milijonai darbo vietų tiesiogiai susijusių su aviacija, t. y. tai paveiktų daugiau nei 50 % darbo vietų lyginant su 2019 metais (ATAG, 2020). Teigiama, kad dėl pandemijos, lyginant su praėjusiais metais, metinis keleivių skaičius krito apie 60 %, o pasaulio BVP prognozuojamas neigiamas 4,4-5,2 % poveikis (ICAO, 2021). 2021 metai buvo ir vis dar yra nuostolingi didžiąjai daliai aviacijos įmonių, jos išgyvena vieną didžiausių smūgių per pastarąjį dvidešimtmetį, kuris reikalauja paveiktus verslus adaptuotis ir persitvarkyti. Krizę patiria ne tik pagrindiniai aviacijos ekosistemos žaidėjai – oro linijos, oro uostai, orlaivių gamintojai, orlaivių techninio aptarnavimo kompanijos, tačiau ir nuo aviacijos sektoriaus priklausantis pasaulio turizmo sektorius, dėl judėjimo ir skrydžių apribojimo sutriko ryšiai tarp globaliai veikiančių kompanijų visuose sektoriuose, nukentėjo daugimodalinės tiekimo ir mobilumo grandinės. Šiuo metu dar nėra aiškus aviacijos sektoriaus atsigavimo laikas, tačiau aviacijos ekspertai prognozuoja, kad tai neįvyks anksčiau, nei per artimiausius penkerius metus. Deja, paveikti verslai ir aviacijos įmonės negali tiek laukti ir privalo imtis skubių veiksmų, norėdami išgyventi. Svarbu ne tik suvaldyti pastarosios krizės poveikį, yra didelė tikimybė, kad naujų krizių bus ir ateityje, tad verslas turi tam ruoštis ir pasirinkti tinkamus sprendimus neplanuotoms situacijoms valdyti. Atsižvelgiant į aviacijos sektoriaus reikšmę pasaulio ekonomikos augimui, itin platų su aviacijos sektoriumi susietų ir nuo jo priklausančių verslų ir vartotojų spektrą, šio sektoriaus atsparumo krizėms didinimo tyrimai yra itin aktualūs.

Kyla klausimas, kokius veiksmus reikėtų atlikti, kad šio sektoriaus įmonės, susidūrusios su krizėmis, būtų geriau pasiruošusios išlaikyti verslus ir toliau plėtoti veiklą? Mokslinėje literatūroje partnerystės valdymas įvardijamas kaip vienas iš būdų krizių poveikiui mažinti, atsižvelgiant į tai, nuolatinis jo tobulinimas tampa itin svarbus, ypač krizių kontekste. Partnerystės planavimo etapo metu tinkamai pasirinktas partneris leidžia lengviau valdyti partnerystę kituose etapuose, tad būtent šiam etapui skiriama daugiausiai dėmesio. Vienas iš teorijoje įvardijamų krizių valdymo būdų yra, stipraus, tarpusavyje susietų ir todėl vienas kitą palaikančių, partnerių tinklo sukūrimas. Aviacijos sektoriaus įmonių veiklos kontekste, tai transformuojasi į klausimą, ar patikimas partnerių ir klientų

tinklas yra organizacijos sėkmės ir plėtros veiksnys krizių kontekste? Kaip turėtų būti sudarytas partnerių tinklas, kad jis leistų įmonėms tapti atsparesnėmis neigiamam krizių poveikiui? Kokie turėtų būti partnerių pasirinkimo kriterijai?

Darbe tirama problema: nepakankamas partnerystės kaip verslo valdymo instrumento panaudojimas aviacijos sektoriaus įmonėse veikiant neigiamų išorinių pokyčių kontekste.

Darbo objektas – aviacijos įmonių partnerysčių valdymas.

Darbo tikslas – pasiūlyti sprendimus aviacijos įmonių partnerystės valdymui tobulinti, įvertinant krizių kontekstą.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, taikomą aviacijos sektoriaus ekosistemų analizei
2. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, taikomą verslo plėtros neapibrėžtumo sąlygomis tyrimams;
3. Apžvelgti mokslinę literatūrą, taikomą partnerystės kaip verslo valdymo sprendimo ir jo poveikio organizacijos plėtrai tyrimams.
4. Atlikti empirinius tyrimus, siekiant nustatyti krizių poveikio ypatumus aviacijos sektoriui.
5. Identifikuoti svarbiausius partnerių atrankos aviacijos įmonėse kriterijus, įvertinant krizės kontekstą. Pasiūlyti sprendimus aviacijos įmonių partnerystės valdymui tobulinti, siekiant sumažinti neigiamą krizių poveikį.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, ekspertinis tyrimas, taikant interviu metodą, tyrimo duomenims apdoroti naudojamas AHP metodas. Šis tyrimo metodų derinys buvo pasirinktas siekiant kompleksiskai įvertinti didelio sudėtingumo verslo ypatumus.

Darbo struktūra: darbą sudaro du skyriai. Pirmąjį darbo skyrių sudaro mokslinės literatūros šaltinių analizė, antroje dalyje aptariami atliktų empirinių tyrimų rezultatai bei pateikiami tyrimų rezultatų pagrindu siūlomi sprendimai.

Darbo praktinė ir mokslinė vertė: aviacijos sektoriaus svarba pasaulio ekonomikos augimui yra svarbus argumentas pagrindžiant darbo aktualumą, tačiau tiek teorijoje, tiek empiriniuose tyrimuose šio sektoriaus specifika analizuojama gana retai. Šiuo metu šio sektoriaus įmonės išgyvena vieną didžiausių ir ilgiausių krizių šio sektoriaus istorijoje, skaičiuodamos nuostolius įmonės ieško praktinių sprendimų, kurie galėtų padėti įmonėms geriau pasiruošti galimiems neigiamiems išoriniams pokyčiams ateityje, užtikrinti tvaresnę atskirų verslo žaidėjų ir visos ekosistemos plėtrą. Partnerystės, kaip galimo įrankio įmonių atsparumui krizių metu palaikyti, tyrimai yra aktuali mokslinių tyrimų niša, susijusi su augančiu akademiniu susidomėjimu verslo ekosistemų tyrimais, taip pat tai ir didelio praktinio poreikio laukas, kuriam užpildyti reikalingi nauji empiriniai tyrimai. Darbo rezultatų pagrindu paremtas straipsnis yra priimtas publikavimui moksliniame žurnale „Mokslas – Lietuvos ateitis“ (žr. 3-4 priedą).

1. AVIACIJOS VERSLO IR PARTNERYSTĖS YPATUMŲ TYRIMŲ TEORINIAI PAGRINDAI

1.1 Aviacijos sektoriaus kaip ekosistemos ypatumai

1.1.1 *Verslo ekosistemos samprata*

Verslo ekosistemos apibrėžimas naudojamas siekiant apibrėžti kompleksiską verslo aplinką, kuri yra šių dienų realija daugumai kompanijų. Šiame skyriuje siekiama palyginti skirtingų autorių požiūrį į verslo ekosistemos sampratą.

Verslo ekosistema šiuolaikinėje vadyboje yra apibrėžiama kaip ekonominiais ryšiais sujungta bendruomenė, kurioje sąveikauja organizacijos ir individai, veikiantys kaip tiekėjai, gamintojai, paslaugų tiekėjai, klientai ir kiti suinteresuoti subjektai. Visi verslo ekosistemos dalyviai kartu funkcionuoja ir vysto sistemą. Svarbiausia subjektai šiai ekosistemai yra lyderiaujančios kompanijos, kurios turi stiprią įtaką bendrai jos evoliucijai (Moore, 1996). Po kelerių metų tas pats autorius pateikia jau šiek tiek kitokį apibrėžimą – tai išplėsta, vienas kitą palaikančių, subjektų ir jų grupių sistema: klientų, tiekėjų, pagrindinių gamintojų ir kitų suinteresuotų šalių, finansavimo, prekybos asociacijų, standartizavimo įstaigų, profesinių sąjungų, vyriausybinių, savivaldos institucijų bei kitų suinteresuotų šalių. Šios bendruomenės gali susiburti tiek tikslingai, planingai valdydamos savo organizaciją, tiek atsitiktinai. Pirmasis kelias atspindi sąveiką verslo ekosistemoje, o antrasis – decentralizuotą sprendimų priėmimą. Mokslinėje literatūroje siūloma industrijos, pramonės sektoriaus terminą pakeisti verslo ekosistemos terminu, nes šiais laikais negalima suskirstyti ekonominės veiklos pagal konkrečias pramonės šakas. Verslo ekosistemų susidarymas yra grindžiamas galimybėmis, kurios gali būti išnaudojamos produktui gaminti. Be pagrindinio produkto, klientas gauna pilną patirtį, į kurią įeina įvairūs papildomi pasiūlymai, o tai tampa pagrindu naujiems subjektams sąveikauti ir jungtis į vertės grandinę, tapti suinteresuotomis šalimis ir taip plėsti atitinkamo verslo ekosistemą (Moore, 1998).

Kita plačiai žinoma teorinė prieiga siūlo verslo ekosistemą interpretuoti taikant biologinės ekosistemos analogiją. Ji teigia, kad taip pat kaip biologinė ekosistema, verslų tinklas yra charakterizuojamas dideliu skaičiumi laisvai tarpusavyje susijusių dalyvių, kurie yra priklausomi vienas nuo kito dėl jų bendros veiklos efektyvumo ir noro išgyventi. Jų manymu, tiek verslo, tiek biologinėje ekosistemoje nariai vienas su kitu dalinasi savo priklausomybę t. y. „dalinasi lemtimi“. Jei ekosistema yra sveika, atskiros rūšys ar organizacijos klesti. Jei ekosistema yra nesveika, atskiros rūšys ar organizacijos kenčia ir patiria nuostolius. Šių ekosistemų būklė gali pasikeisti labai greitai, o pagrindiniai šių ekosistemų ypatumai yra: vidinis grupavimasis arba susiskaidymas segmentais, tarpusavio ryšys, bendradarbiavimas ir konkurencija (Iansiti & Levien, 2004). Kompleksiškos,

konkurencingos verslo ekosistemos skatina teigiamą pokytį ir partnerystę, ypačiai nenuspėjamų įvykių kontekste. Kas leidžia pereiti iš individualios organizacijos formos į naujas bendradarbiaujančias/partneriaujančias verslo struktūras, kas praplėčia vertės grandinę ir stiprina ryšius pačioje ekosistemoje. Nepaisant to, kad susietumas didina verslo efektyvumą, tai taip didina priklausomybę vienas nuo kito ar nuo tiekėjų (Ramezani & Camarinha-Matos, 2020). Aptartų autorių teigimu, yra trys kritiškai svarbūs faktoriai verslo ekosistemai – produktyvumas, tvirtumas, naujų galimybių ieškojimas. Produktyvumas – nusako bet kokio verslo sėkmę. Tvirtumas – natūraliose ekosistemose reiškia gebėjimą išgyventi, kai vidiniai ar išoriniai pokyčiai sukelia sistemos sunaikinimo grėsmę. Verslo kontekste tai reiškia gebėjimą sukurti konkurencinį pranašumą ir jį transformuoti ar pakeisti, kai aplinkybės pasikeičia. Trečiasis faktorius reiškia, kad ekosistema turi turėti galimybę prisitaikyti ir rasti naujas nišas, esant poreikiui pakeičiant savo požiūrį ir bendradarbiaujant su kitais (Iansiti & Levien, 2004). O šiuo atveju būtent bendradarbiavimas gali padėti organizacijoms greičiau prisitaikyti, dalinantis rizika ar su ja susijusia informacija, taip didinant įmonių atsparumą ir tvirtumą didelio neapibrėžtumo kontekste (Ramezani & Camarinha-Matos, 2020).

Šio darbo kontekste aktualus yra N.Power ir M.Jerijan požiūris, kurie teigė, kad negalima valdyti vieno verslo, reikia valdyti visą ekosistemą. Jų manymu, yra keturios pagrindinės kategorijos, kurias turi įvertinti kiekviena įmonė ekosistemoje: suinteresuotų šalių bendruomenė, darbuotojai, verslo interesai, klientai. Vertinimą reikėtų atlikti iš ekosistemos požiūrio taško, svarstant apie galimybę bendradarbiaujant ir siekiant gauti pelną, tuo pačiu sukurti pridėtinę vertę visai bendruomenei (Power & Jerjian, 2001).

Galime pastebėti, kad nagrinėtų autorių nuomonė turi nemažai panašumų, tokių kaip: suinteresuotos šalys, bendradarbiavimas ar pagalba siekiant savo tikslų. Vieningai teigiama, kad savo kompanijos tikslų yra priimtina siekti bendradarbiaujant ir kuriant pridėtinę vertę visai ekosistemai. Šiomis dienomis verslo ekosistema susideda iš kelių lygių bendruomenių, hierarchinės sistemos ir dalyvavimo architektūros (Muegge, 2013). Ekosistemos yra savarankiškai veikiančios ir neapibrėžiamos, jos susideda iš tarpusavyje sujungtų, kompleksinių narių, turinčių savo išteklius, informacijos srautus ir tam tikrą produktyvumo lygį, kai kiekviena įmonė veikia tos ekosistemos gyventojus, tai lemia kitų narių evoliuciją ar prisitaikymą.

Apibendrinant verslo teoriją, nagrinėjančią verslo ekosistemos sampratą ir požymius, yra akivaizdu, kad svarbiausias aspektas, lemiantis ekosistemos susidarymą ir tvarumą (gyvybingumą ir išlikimą), yra jos subjektų tarpusavio susietumas. Aviacijos sektoriaus analizės kontekste galima teigti, kad šio sektoriaus subjektai yra itin stipriai susieti ir priklausomi tarpusavyje dėl labai sudėtingos ir kompleksinės, daug žaidėjų įtraukiančios, vertės kūrimo grandinės. Sektoriaus žaidėjų socializacija yra kitas specifinis aviacijos kaip ekosistemos požymis. Šioje industrijoje veikiančios

įmonės privalo turėti itin specializuotus, griežtai standartizuotus ir tarptautiniu mastu reglamentuojamus išteklius, kurti specializuotas paslaugas ir produktus. Jei tokie žaidėjai nuspręstų keisti veiklos pobūdį, sukurti naujus verslo santykius naujoje (kitos industrijos) ekosistemoje, tuo atveju perėjimo į kitą sistemą kaštai (angl. switching costs) būtų itin dideli ir galimai stipriai paveiktų verslo pelningumą. Nepasitikėjimas kažkurio iš sektoriaus žaidėjo veikla ar kurio nors verslo žlugimas dėl didelio susietumo sukuria sniego gniūžtės efektą visoje ekosistemoje. Todėl aviacijos sektoriaus įmonės yra suinteresuotos išsaugoti visą ekosistemą maksimaliai stabilią, t. y. jos gali būti linkusios dalintis laikiniais nuostoliais ar verslo rizikomis trumpalaikiame laikotarpyje tam, kad išlaikytų veikiančią ekosistemą. T. y. tikėtina, kad aviacijos ekosistemos žaidėjai supranta savo susietumą kaip neišvengiamą verslo plėtros realiją ir yra suinteresuoti vieni kitų sėkme.

Aviacijos ekosistema

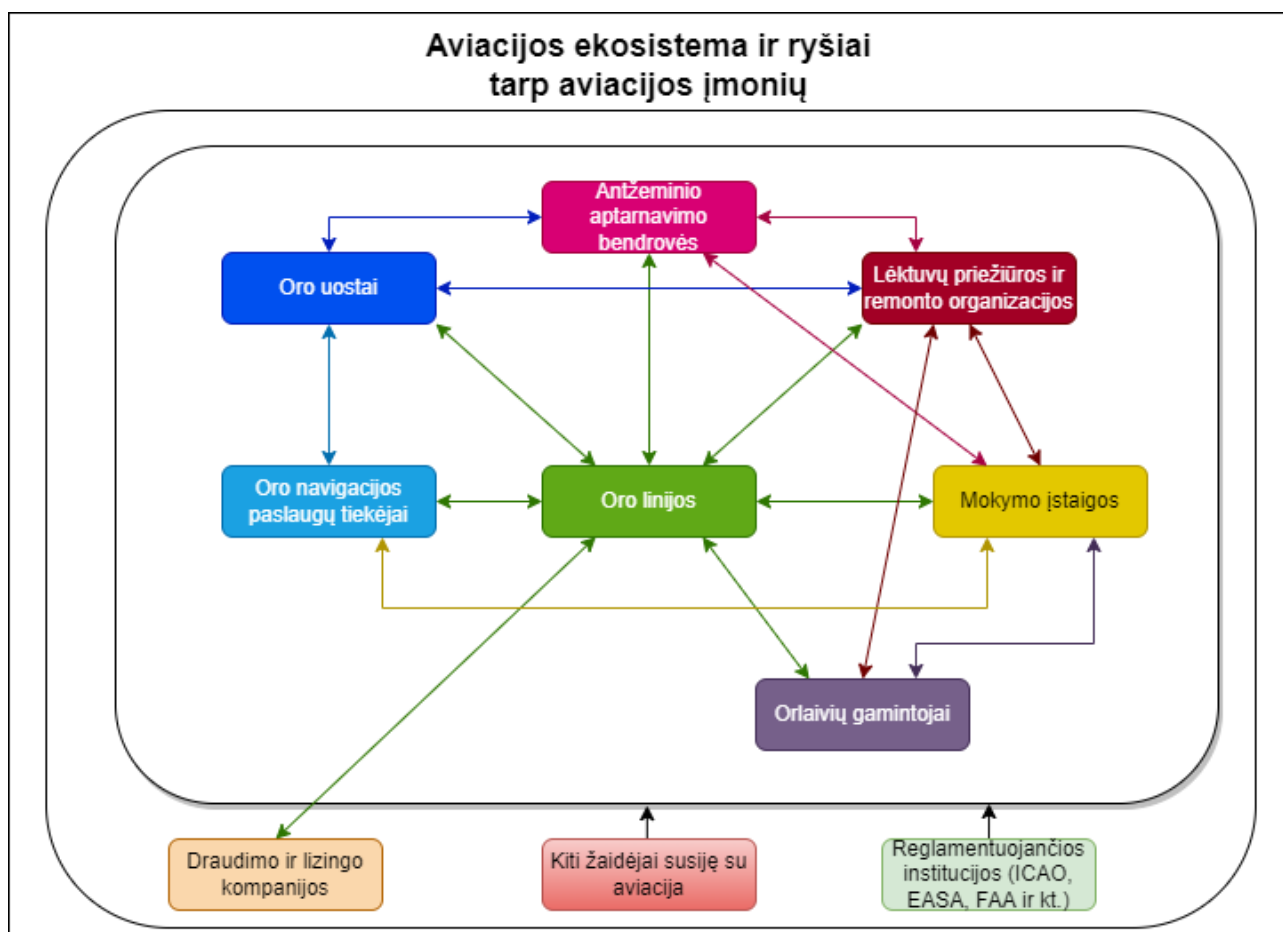
Aviacijos sektorius yra atsakingas už 35 % pasaulio siuntų ir vaistų pristatymą, 58 % pasaulio turistų, taip pat kuria ženkliai pridėtinę vertę pasaulio ekonomikai (ATAG, 2020). Tačiau nedaugelis žino, kad aviacijos veikla yra viena labiausiai reglamentuojamų šakų pasaulyje taip siekiant užtikrinti saugumą, kokybę ir tvarumą. Kad sektoriaus įmonės sėkmingai funkcionuotų, yra sukurama veiklos grandinė, kuri gali būti ne visada pastebima vartotojams, tačiau yra sistemiškai ir griežtai reguliuojama ir prižiūrima įvairių institucijų – tai gali apimti oro uostų infrastruktūros valdymą, oro navigaciją, pilotų mokymus, lėktuvų remontą, antžeminį aptarnavimą ir kita. Galime teigti, jog visame sektoriuje svarbiausios įmonės yra oro linijos, kurios yra tiesiogiai atsakingos už keleivių ar krovinių gabenimą, o šalia veikiančios įmonės joms padeda tai įgyvendinti. Galime išskirti šiuos pagrindinius subjektus, o drauge ir pagrindines veiklos rūšis, aviacijos sektoriuje:

- Oro linijos (reguliarios, užsakomosios, krovinių gabenimo);
- Oro uostai;
- Antžeminio aptarnavimo bendrovės;
- Lėktuvų priežiūros ir remonto organizacijos;
- Mokymo įstaigos (įgulos narių, techninio personalo);
- Orlaivių gamintojai;
- Draudimo ir lizingo kompanijos;
- Oro navigacijos paslaugų tiekėjai;
- Reglamentuojančios institucijos;
- Kiti žaidėjai, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai susieti su aviacijos industrija;

Kad suprastume kiekvieno jų vaidmenį ir įtaką šiam sektoriui yra tikslinga detaliau apžvelgti juos visus ir jų ryšius tarpusavyje.

1.1.2 Aviacijos ekosistemos ryšiai ir dalyviai

Kiekvieną šių veiklų rūšį aviacijos ekosistemoje atstovauja verslo žaidėjai, kurie tarpusavyje susieti partnerystės, konkurencijos ar koegzistavimo ryšiais (žr. 1 pav.). Šiame skyrelyje aptarsime visus aviacijos ekosistemos dalyvius ir jų verslo specifiką.



1 pav. Aviacijos ekosistema ir ryšiai tarp aviacijos įmonių

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Oro linijos

Globalizacijos procesas oro industrijoje pasireiškia globaliu įmonių padalinių lokacijų ir veikimo zonų tinklu, globalia įmonės valdymo strategija ir tarptautiniu mastu taikomų technologinių sprendimų plitimu, įmonių ir visų suinteresuotųjų šalių tarpusavio sąveikos neišvengiamumu ir intensyvėjimu. Globalizacijai stiprėjant ir didėjant verslų tarptautinės plėtros mastams nemažai barjerų tarp šalių ir regionų buvo sunaikinta. Padidėjus tarptautinė prekyba ir skirtingi verslo kaštai pasaulyje yra neatsiejama globalizacijos dalis, pati globalizacija būtų neįmanoma, jei ji nesukurtų kaštų pranašumo galimybės (Dicken, 2003). Nuo 1919 m., kai buvo įkurtos pirmos pasaulio komercinės oro linijos KLM, praėjo nemažai laiko, o technologinė pažanga ir reaktyvinių variklių patobulinimai pritraukė masines investicijas į aviacijos sektorių ir oro linijas. Tai buvo viena priežasčių, dėl kurios oro erdvių ribojimai buvo sušvelninti.

Laikui bėgant oro linijų verslo modelis adaptavosi. Galime įžvelgti nemažai pasikeitimų lyginant dabartinius modelius su veikusiais praeityje. Nauji žaidėjai ateina su naujomis idėjomis, tad yra gana sunku prognozuoti, kaip verslo modeliai atrodys ateityje, tačiau jau dabar galime įžvelgti indikacijų, kad modeliai gali atrodyti kitaip ir būti orientuoti tik į tam tikrą verslo šaką. Skiriasi skirtingų oro linijų tiek struktūra, tiek veiklos tikslai. Išanalizuokime šiomis dienomis dažniausiai sutinkamus oro linijų verslo modelius:

- Reguliarias;
- Krovinių gabenimo;
- ACMI;

Reguliarių skrydžių oro linijos:

Tai geriausiai plačiajai visuomenės daliai atpažįstamas verslo modelis, kuris siejamas su keliavimu oro transportu. Šios oro linijos turi reguliarius skrydžius iš anksto nustatytu tam tikru metu, tad kelionės maršrutą galima planuoti atitinkamai. Reguliarios oro linijos įprastai skirstomos pagal tam tikrus kriterijus – kaip jų dydis ar apyvarta. Tarkim, JAV oro linijos pagal generuojamą metinį pelną yra skirstomos į:

- Didžiausias oro linijas (daugiau nei 1 milijardo metinė apyvarta)
- Nacionalines oro linijas (daugiau nei 100 milijonų, bet mažiau nei 1 milijardo metinė apyvarta)
- Regionines oro linijas (mažiau nei 100 milijonų metinė apyvarta)

Įprastai didžiosios oro linijos turi didelį lėktuvų parką ir vykdo operacijas bei skrydžius įvairiose pasaulio vietose su dideliais orlaiviais. Nacionalinės ir regioninės oro linijos dažniausiai atlieka trumpus vietinius skrydžius, sujungiančius didžiuosius centrus su mažesniais miestais. (Forbes and Lederman, 2007). Šios oro linijos dažnai turi susitarimus ar bendras strategijas ir integraciją į didžiausias oro linijas, taip praplėsdamos jų tinklą (Truitt and Haynes, 1994; Graham, 1997).

Svarbu paminėti pigių skrydžių bendrovių veiklos modelį, kuris reguliarių oro linijų versle sukūrė tikrą revoliuciją ir pasiekė milžinišką sėkmę. Šis modelis pradėtas taikyti XX a. 8-ajame dešimtmetyje JAV dėl oro linijų reguliavimo liberalizavimo, o vėliau, dėl tų pačių priežasčių, išplito visose šalyse ir žemynuose. Šių oro linijų tikslas parduoti skrydžių bilietus keleiviams kuo pigiau, to pasekoje atsisakoma tam tikrų paslaugų, kurias siūlo tradicinės oro linijos, taip sukuriami kaštus leidžianti sutaupyti verslo palaikymo struktūra. Pagrindiniai pigių skrydžių bendrovių požymiai yra šie (Doganis, 2009):

- Skrydžiai vykdomi vieno tipo lėktuvais – taip sumažinant remonto ir įgulos mokymų kaštus.

- Lėktuvų utilizacija yra žymiai didesnė – jie daugiau laiko praleidžia ore, lyginant su tradicinėmis oro linijomis, per dieną padaro iki 8 skrydžių.
- Dažnai skraido trumpomis distancijomis iš taško A į tašką B be papildomų sustojimų.
- Dažniausiai vykdo operacijas ne į pagrindinius šalių/miestų oro uostus, taip mažinant su oro uostais susijusias išlaidas, taip pat siekiant išvengti skrydžių atidėjimų dėl didelio pagrindinių oro uostų užimtumo.
- Visą lėktuvo saloną išnaudoja ekonominės klasės keleiviams (t. y. neteikiamos verslo klasės lygio paslaugos).
- Greiti „sustojimai“ oro uoste – siekiama greitai įlaipinti ir išlaipinti keleivius.
- Nėra papildomų paslaugų arba jos apmokestinamos. Dažniausiai bagažas, maistas, rezervacija ir panašiai yra apmokestinama, siekiant gauti papildomą pelną.
- Registracija internetu – taip mažinant oro uosto darbuotojų mokesčius. Registracija vietoje apmokestinama.
- Daugybė partnerių daliai veiklos padengti – siekiant sumažinti ne pagrindinės veiklos kaštus, intensyviai bendradarbiaujama su išorinėmis antžeminio aptarnavimo, remonto kompanijomis, iš kurių įsigyjamos atitinkamos paslaugos (kas leidžia šių veiklų nevykdyti oro linijų viduje).
- Papildomi komerciniai santykiai. Siekiant papildomai užsidirbti iš komisinio mokesčio, bendradarbiaujant su viešbučiais, automobilių nuomos įmonėmis.

Šiuo metu Statista duomenimis pigių skrydžių bendrovės užima 31 % viso pasaulio oro linijų rinkos dalį (Statista, 2020a). Taip pat keletas šio tipo žaidėjų jau yra įsitvirtinusios tarp 5 didžiausių pasaulio oro linijų (žr. 1 lentelę):

1 lentelė. Didžiausios pasaulio oro linijos ir jų verslo modelis

Oro linijų pavadinimas:	Lėktuvų parko dydis:	Vietos keleiviams:	Verslo modelis:
American Airlines	956 lėktuvai	256,928,663 vietos	Tradicinis
Delta Air Lines	879 lėktuvai	233,758,798 vietos	Tradicinis
Southwest Airlines	749 lėktuvai	209,526,838 vietos	Pigių skrydžių
United Airlines	765 lėktuvai	193,981,547 vietos	Tradicinis
Ryanair	439 lėktuvai	142,540,776 vietos	Pigių skrydžių

Šaltinis: Zhang (2019)

Įprastai tradicinės oro linijos labiau mėgstamos žmonių, keliaujančių verslo reikalais, o laisvalaikio keliaujantys keliautojai dažniau renkasi pigių skrydžių oro linijas. Keleiviai dažnu atveju keliaudami gali rinktis, ar jie sutinka mokėti daugiau ir gauti aukštesnės klasės paslaugą, ar pasirinkti ekonominį variantą. Tą iliustruoja ir oro linijų aljansai, kuriuose nerasim pigių skrydžių bendrovių.

Būdamos šių aljansų narėmis, oro linijos bendradarbiauja ne tik su kitomis oro linijomis, bet ir su oro uostais, kuriuose kuria specializuotas paslaugas (pvz. poilsio zonas, verslo ložes) taip sukurdamos pridėtinę vertę aljanso skrydžių bendrovės pasirinkusiems keleiviams.

Krovinių gabenimo oro linijos

Pasaulyje krovinių gabenimo oro linijos vaidina svarbų vaidmenį ir pastaruosius dešimtmečius, įskaitant krizių kontekstą, toliau sėkmingai auga (Baxter, 2019). Žiūrint iš istorinės perspektyvos, krovinių gabenimas buvo glaudžiai susietas su pasaulio ekonomika, tarptautinėmis tiekimo grandinėmis, e-komercijos apimtimis, dėl kurių stipriai auga prekių logistikos paslaugos paklausa. Duomenys rodo, kad 35 % pasaulio prekių yra gabenama oro transportu (2020, IATA).

Krovinių gabenimo oro linijų modelis gana paprastas – jos užsidirba iš užsakovų krovinių gabenimo ar dirbdamos su siuntų gabenimo įmonėmis. Tačiau šie operatoriai taip pat turi atsižvelgti į gabenamą krovinį, jo charakteristikas ir pagal tai pasitelkti orlaivį, skirtą gabenti kroviniams, o ne keleiviams (Dresner & Zou, 2016).

Aviacijoje vienas iš matavimo vienetų nustatyti krovinių gabenimo oro linijų sėkmę yra FTK (*angl.* Freight Traffic Kilometers). Šis dydis apskaičiuojamas padauginant krovinio svorį iš nukeliautų kilometrų. Pagal šį kriterijų sėkmingiausios pasaulio oro linijos yra šios (žr. 2 lentelę):

2 lentelė. Didžiausios krovinių gabenimo oro linijos

Oro linijų pavadinimas	FTK, milijonais
FedEx Express	17,503
Qatar Airways Cargo	13,024
United Parcel Service	12,842
Emirates SkyCargo	12,052
Cathay Pacific Cargo	10,930

Šaltinis: IATA (2019)

Dėl didėjančios e-komercijos ir pasaulio skaitmenizavimo tikėtina, kad siuntų, gabenamų oro transportu, tik daugės. Boeing teigimu planuojama, kad oro transporto apimtys kiekvienais metais augs apie 4 %, o oro linijų pajamos, gautos iš krovinių gabenimo, iki 2039 metų padvigubės (Boeing, 2020).

ACMI oro linijos

ACMI (*angl.* Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance) – tai tokios oro linijos, kurios neturi reguliarių skrydžių ir dirba užsakymų pagrindu. Šios oro linijos nuomoja savo paslaugas (lėktuvus, įgulą ir kitus komponentus) kitoms avialinijoms. Jų paslaugų kitiems žaidėjams prireikia susiklosčius

tam tikroms aplinkybėmis, tarkim, trumpalaikio veiklos intensyvumo padidėjimo, lėktuvų remonto ar sezoniškumo atveju. Šis oro linijų tipas taip pat dirba su turistinėmis agentūromis, siekiant nuskraidinti turistus į jų pasirinktą lokaciją. Dažniausiai šis verslo modelis paremtas gana paprastu aptarnavimu ir žemomis kainomis, didesnėmis salono konfigūracijomis. Dėl sezoniškumo šioms oro linijoms tenka paklausesnio sezono metu samdyti naują personalą, o kai sezonas baigiasi – jį vėl sumažinti. Šių kompanijų strateginė sėkmė priklauso nuo kaštų valdymo, produkto vystymo ir kelionių agentūros sėkmės (Papatheodorou and Lei, 2006; Bieger and Agosti, 2017).

Įprastai kompanija ar kelionių agentūra, kuri naudojasi ACMI oro linijų paslaugomis yra atsakinga už bilietų pardavimą, reklamą ir patį prekinį ženklą. O visas kitas funkcijas, įskaitant įgulos planavimą, reikiamus dokumentus ir techninę priežiūrą, atliks pats ACMI operatorius (Swoboda, 2016).

Keletą oro linijų, sėkmingai veikiančių tokiu principu, turime ir Lietuvoje, tokių kaip:

- Avion Express
- GetJet Airlines
- Heston Airlines
- DAT LT

Šis veiklos modelis yra priimtinas, įvertinus mūsų esamą geografinę padėtį, rinkos potencialą bei aplink esančius konkurentus.

Oro uostai

Oro uostai yra neatskiriama aviacijos industrijos dalis. Jų infrastruktūra leidžia keleiviams pasiekti lėktuvus, o oro linijų lėktuvams suteikia galimybę kilti ir leistis. Bazinę oro uosto infrastruktūrą sudaro: pakilimo takai, riedėjimo takai, keleivių ir krovinių terminalai bei antžeminio aptarnavimo mazgai, oro uosto vidaus ir išorės teritorijos, laipinimo vartų sistemos. Oro uostų teritorija taip pat jungia ir daugybę kitų komercinių paslaugų, kurios nebūtinai susijusios su aviacija: restoranų ir viešbučių, darbo erdvių ir konferencijų salių paslaugos, verslo parkai, pramogų infrastruktūrą ir kita.

Oro uostai turi kritiškai svarbų vaidmenį aviacijos sektoriaus vertės grandinėse, bet taip pat jie turi strateginę vertę regionams, kuriuose jie yra. Daugelyje pasaulio vietų jie yra neatskiriama transporto sistemos dalis ir yra lengvai pasiekiami kitomis transporto rūšimis. Įprastai patys oro uostai atlieka tik labai mažą dalį paslaugų – didžioji dalis paslaugų atliekama antžeminio aptarnavimo įmonių, oro linijų, valstybės įmonių ar kitų žaidėjų. Oro uostai gali suteikti didelę naudą regionui, kuriame yra, sukurdami darbo vietas, skatindami ekonomiką ir veikiant kaip svarbi priemonė susisiekimui izoliuotuose regionuose (Graham, 2018). Toliau pateikiamas judriausių oro uostų penketukas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Judriausi oro uostai pasaulyje pagal keleivių skaičių ir krovinių kiekį

Judriausi keleiviniai oro uostai pasaulyje	Keleivių skaičius per 2019 metus	Judriausi krovinių oro uostai pasaulyje	Krovinių tonų skaičius per 2019 metus
Atlanta GA, US (ATL)	110 531 300	Hong Kong, HK (HKG)	4 809 485
Beijing, CN (PEK)	100 011 438	Memphis TN, US (MEM)	4 322 740
Los Angeles CA, US (LAX)	88 068 013	Shanghai, CN (PVG)	3 634 230
Dubai, AE (DBX)	86 396 757	Louisville KY, US (SDF)	2 790 109
Tokyo, JP (HND)	85 505 054	Incheon, KR (ICN)	2 764 369

Šaltinis: ACI (2020)

Šie oro uostai ne tik generuoja didžiulį pelną, bet taip pat turi didžiulę paklausą tarp kompanijų, kurios siekia įsitvirtinti juose, taip užsitikrindamos sau stabilią ateitį, gaunant dalį oro uostų veiklos apimčių.

Antžeminio aptarnavimo bendrovės

Antžeminio aptarnavimo įmonės atsakingos už lėktuvų priežiūrą ir aptarnavimą, kai jie nusileidžia. Iš esmės, jos teikia paslaugas nuo tada, kai lėktuvas nusileidžia, iki tada, kai jis vėl pakyla. Šios paslaugos gali būti teikiamos pačios oro linijos, jei jos turi tokią veiklos šaką, arba gali būti sudaryti bendradarbiavimo susitarimai su būtent į šią veiklą orientuotais žaidėjais. Pagrindinės šių verslų veiklų grupės yra šios (žr. 4 lentelę):

4 lentelė. Antžeminio aptarnavimo kompanijų veiklos sritys

Veiklos sritis:	Pavyzdys:
Vadybos paslaugos	Užtikrinti, jog atliekamos paslaugos atitinka reguliavimą;
Keleivių paslaugos	Keleivių pervežimas iš/iki lėktuvo, trapo/rankovės privežimas;
Rampos paslaugos	Lėktuvo nustūmimas nuo vartų, maisto produktų pakrovimas;
Pakrovimo kontrolė ir skrydžių operacijos	Leistino kiekio bagažo apskaičiavimas ir priežiūra;
Krovinių ir pašto paslaugos	Krovinių muitų kontrolė;
Pagalbos paslaugos	Prižiūrėti savitarnos registracijų terminalus;
Apsaugos paslaugos	Keleivių bagažo priežiūra ir apsauga;
Lėktuvo priežiūra	Teikti būtiną periodinę priežiūrą

Šaltinis: IATA (2018c)

Oro linijoms šios vertės grandinės dalyje tenka bendradarbiauti su įvairiais žaidėjais, nes skirtingi oro uostai turi juose veikiančių antžeminio aptarnavimo kompanijų įvairovę. Oro uoste įprastai yra įsikūrusios bent keletą tokių kompanijų, kurios konkuruoja tarpusavyje. Oro linijos šiuo atveju gali rinktis ar sudaryti partnerystės sutartis su didžiaisiais žaidėjais, kurie įprastai gali padengti keleto skirtingų maršutų aptarnavimą ir turėti identiškas bendradarbiavimo sąlygas, ar dirbti su mažaisiais

žaidėjais ir turėti didelį kiekį partnerių, kuriuos būtų lengva, esant poreikiui, pakeisti, bet partnerystės sąlygas susitarti individualiai. Didžioji dalis paslaugų oro uoste ir perone yra atliekama šių kompanijų, tad su jų veikla neišvengiamai tenka susidurti tiek keliaujantiems, tiek pačioms oro linijoms, tad tinkamai sudarytos partnerystės sutartys su šiais žaidėjais yra neatsiejama oro linijų sėkmės dalis.

Lėktuvų remonto ir priežiūros organizacijos

Orlaivių remonto ir priežiūros organizacijos vaidina svarbų vaidmenį aviacijoje, užtikrindamos šio verslo saugą ir yra neatskiriamos nuo oro linijų veiklos. Šių organizacijų atliekami darbai yra griežtai reglamentuojami aviaciją prižiūrinčių institucijų. Kiekvienas techninį aptarnavimą atliekantis specialistas turi turėti licenciją darbams atlikti, kiekviena veiklos dalis taip pat turi būti licencijuota, veikla vykdoma laikantis griežtų standartų.

Orlaivio remonto darbai dažniausiai skirstomi į keletą kategorijų pagal darbų sudėtingumą ir kompleksiškumą (Ren, Chen & Chen, 2017):

- Operacinio lygio remontas – įprastai reiškia, kad tai kasdieniniai patikrinimai ar maži remontai, kurie gali būti atliekami vietoje ar per naktį, netrikdant oro linijų darbo.
- Periodinė techninė apžiūra - atliekama kas tam tikrą laiką, ji reikalauja angaro ir tam tikrų įrankių jai atlikti. Ši priežiūra pagal savo dažnumą skirstoma į keletą kategorijų:
 - A kategorija – atliekama po 300-600 skrydžio valandų, priklausomai nuo lėktuvo tipo, ir užtrunka mažiausiai apie 10 darbo valandų.
 - B kategorija – šią patikrą reikia atlikti kas 6-8 mėnesius, tačiau praktikoje oro linijos ją stengiasi atlikti A kategorijos patikros metu, taip siekiant sumažinti kaštus ir lėktuvo stovėjimo laiką, dažniausiai užtrunka 1-3 dienas.
 - C kategorija – jau priskiriama didelio remonto kategorijai. Jos metu reikia patikrinti didžiąją dalį orlaivio dalių, o lėktuvas angare praleidžia 1-2 savaites.
 - D kategorija – ši kategorija paskutinė ir didžiausia, oro linijos šiuos darbus įprastai planuoja labai iš anksto. Šis remontas dažniausiai atliekamas kas 6-10 metų ir reikalauja nuo 30 000 iki 50 000 personalo darbo valandų jį atlikti.

Šios organizacijos yra neabejotinai priklausomos nuo savo pagrindinių klientų – oro linijų ir jų naudojamų lėktuvų modelių, jiems būdingų techninių defektų ir reikalingų paslaugų specifikos.

Mokymo įstaigos

2018 metais buvo prognozuojama, kad oro transportu keliaujančių žmonių skaičius iki 2037 metų gali padvigubėti (IATA, 2018). Šiuo metu vykstanti pandemija šiek tiek pakoregavo planus, tačiau ateityje aviacijos augimas vis dar prognozuojamas. Dėl šios priežasties turės augti ir aviacijoje dirbančių žmonių skaičius, įskaitant pilotus, orlaivių palydovus ir technikus. Už jų paruošimą atsakingos reguliuojančių institucijų patvirtintos mokymų organizacijos. Kiekviena mokymų

programa aviacijoje yra reguliuojama ir reglamentuojama prižiūrinčių institucijų, siekiant užtikrinti kokybę ir saugumą. Mokymų verslo apimtis galima iliustruoti vienos iš aviacijos sektoriuje lyderiaujančios mokymų srityje dirbančios CAE kompanijos apyvarta, kuri 2020 metais siekė apie 3,6 milijardo JAV dolerių, o per metus ši kompanija apmoko daugiau nei 135 tūkstančius pilotų. Patvirtintos mokymo įstaigos gali specializuotis pirminių ar patyrusių pilotų, skrydžių dispečerių, skrydžio palydovų, technikų ar kito personalo rengime. Mokymų trukmė nuo piloto parengimo pradžios iki darbo komercinėse oro linijose paprastai yra ne mažiau 2 metų. Piloto ruošimas pradedamas nuo teorinio kurso (šis kursas įprastai trunka apie 10 mėnesių), kurio metu vietinėje reguliuojančioje institucijoje (Lietuvoje – TKA) turi išlaikyti teorinių 14 egzaminų. Tai padarius pilotui leidžiama pereiti prie praktinio skraidymo, kuris prasideda nuo vienmotorių lėktuvų (įprastai tai užtrunka apie 6-8 mėnesius). Antroji mokymų dalis - skrydžiai dvimotoriais lėktuvais ir darbas daugianarėje įguloje (trukmė apie 2 mėnesius). Priklausant nuo oro linijų naudojamo lėktuvo parko, mokomasi skristi tam tikru orlaiviu. Šis mokymas taip pat susideda iš teorijos ir praktikos, iš kurios bent 36 valandos praleidžiamos realaus skrydžio simulatoriuje, privaloma atlikti aerodrominę treniruotę, kuri susideda iš 6 nusileidimų ir pakilimų bandymų. Gavęs reguliuojančios įstaigos įrašą į licenciją, pilotas gali pradėti skraidyti oro bendrovėje su patyrusių pilotų priežiūra, o praėjęs linijinį mokymą, tęsti karjerą kaip antrasis pilotas.

Mokymo įstaigose dirbantys pilotai yra sukaupę didžiulę skrydžių patirtį, taip pat praėję tam tikrus mokymus, kad galėtų dėstyti būsimiems pilotams. Aviacijoje viskas vyksta grandinės principu – pilotai, pasiekę komercinę aviaciją, palaipsniui tampa kapitonais, vėliau instruktoriais, o paskutinis laiptelis būna egzaminuotojo pozicija.

Mokymo įstaigos yra atsakingos už aviacijos personalo paruošimą, tad, kaip ir švietimo sistemoje, jos atsakingos už sektoriaus ateitį. Oro linijos dažnai keičia ir atnaujiną savo reikalavimus, siekiant gauti kokybiškai paruoštus specialistus. Šiomis dienomis dėl prognozuojamo aviacijos augimo, oro linijos vis dažniau linkusios pačios finansuoti įgulų paruošimą mainais įpareigodamos naująjį personalą tam tikrą laiką vėliau dirbti kompanijoje, taip užsitikrinant reikiamos kvalifikacijos specialistus ir jų kiekį, kuriuos taip sunku rasti darbo rinkoje.

Orlaivių gamintojai

Nepaisant to, kad aviacijos industrija yra labai konkurencinga rinka, konkurencijos tarp orlaivių gamintojų beveik nėra. Orlaivių gamintojų rinkoje dominuoja du žaidėjai – amerikiečių kompanija Boeing ir europietiška kompanija Airbus. Šie du gigantai užima apie 91 % visos orlaivių gamintojų rinkos (Forbes, 2020).

Airbus ir Boeing yra vieninteliai reikšmingi didelių keleivinių orlaivių gamintojai, kurie suteikia pasiūlą aviacijos industrijai. *Boeing* 7-osios serijos ir *Airbus* A-serijos lėktuvai yra populiariausi tarp siauro ir plataus korpuso lėktuvų. Globaliai konkuruoti su šiais dviem gamintojais praktiškai

neįmanoma, tačiau tam tikrose srityse ar rinkose jie turi konkurentų. Tarkim, regioninių ar verslo lėktuvų segmente lyderiauja Kanadoje esanti *Bombardier* kompanija ir Brazilijos lėktuvų gamintojas *Embraer*, kurie fokusuojasi į mažus lėktuvus. Kai kurie žaidėjai net vienijasi, siekdami ilgalaikėje perspektyvoje sukurti tam tikrą konkurenciją šio sektoriaus rykliams.

Verta paminėti, kad didieji gamintojai *Airbus* ir *Boeing* dirba ne tik su komercine aviacija, bet ir su karo aviacija, iš kurios taip pat gauna nemažą pajamų dalį. Daugiau nei pusė 2020 metais gautų *Boeing* pajamų buvo gautos iš valstybinių susitarimų. Kai tuo tarpu *Airbus* atitinkamai gavo apie 20 % iš valstybinių susitarimų, kurie sudarė 10,5 milijardo JAV dolerių pajamų. Pasaulinė pandemija ženkliai atsiliepė šių žaidėjų finansiniams rezultatams 2020 metais, kurių bendros veiklos pajamos krito iki 58,1 milijardo JAV dolerių (*Boeing*) ir 49,9 milijardo JAV dolerių (*Airbus*). Palyginimui, 2019 metų pajamos siekė 76,56 (*Boeing*) ir 70,47 (*Airbus*) milijardų dolerių per metus.

Boeing pajamų kritimą lėmė ne tik pasaulinė pandemija, bet ir reguliuojančių institucijų apribojimas komercinėms oro linijoms skraidyti B737-MAX lėktuvo modeliu dėl saugumo reikalavimų. Tai lėmė ne tik negautos pajamos, bet ir rinkos dalies praradimą savo pagrindiniam konkurentui *Airbus*. Dėl šios priežasties stipriai išaugo *Airbus* kompanijos neišpildytų komercinių orlaivių užsakymų skaičius, kuris 2020 metų gale siekė 7184 vienetus. Tai paveikė ne tik orlaivių gamintojus, kurių veiklos apimtys pasikeitė, bet ir visą veiklos grandinę – oro linijas, kurios buvo priverstos atidėti plėtrą, ar ant žemės laikyti jau įsigytus B737-MAX lėktuvus, taip pat mokymų įstaigas, kurios jau buvo įsigijusios šio lėktuvo tipo simulatorius.

Nuo orlaivių gamintojų veiklos apimčių, pasiūlos, kainų ir sutarčių ypatumų tiesiogiai priklauso oro linijų plėtra, taip pat pagal dominuojančius aptarnaujamus orlaivių modelius specializuojasi antžeminio ir techninio aptarnavimo kompanijos, mokymų įstaigos.

Draudimo ir lizingo kompanijos

Draudimo kompanijų veikla apibrėžia tiek keleivių, tiek lėktuvo ar įvykių draudimą. Įprastai draudimo kompanijos kompensuoja žalą padarytą keleiviams, trečiosioms šalims ar lėktuvui, kai šis vykdo operacijas (t. y. skrenda, stovi ar parkuojasi). Specifinė yra lizingo kompanijų veikla, kurios turi savo lėktuvus, bet jais neskraido, o pagal susitarimus juos nuomoja ar lizinguoja kitoms oro linijoms. Ne retai, nors lėktuvas pažymėtas tam tikros oro linijos skiriamaisiais ženklais, jis oro linijai nepriklauso. Prieš pandemiją maždaug 50 % viso pasaulio lėktuvų buvo išnuomoti ar lizinguojami kitos kompanijoms.

Lėktuvų lizingas yra svarbus aviacijos sektoriaus ekosistemos elementas. Lizingo kompanijos sudaro sąlygas lengviau didinti veiklos apimtį, padeda įeiti į sektorių ir greičiau augti naujiems žaidėjams, kurie reaguoja į naujai atsiradusią, kartais trumpalaikę, skrydžių paklausą (šiose srityse dažnai veikia turizmo kompanijos, specialios paskirties skrydžius organizuojančios kompanijos). Skrydžius organizuojančiai įmonei nebūtina turėti sukaupus viso reikalingo kapitalo, norint pradėti

eksploatuoti orlaivį, įmokos už lėktuvą gali būti išdalintos palaipsniui, tad pinigų srautai gali būti paskirstyti kitoms tuo metu būtinoms išlaidoms. Žiūrint iš kitos pusės neįmanoma nuspėti, kas nutiks ateityje, tad tokioje situacijoje kaip ši pandemija, oro linijų įsipareigojimai lizingo kompanijoms lieka net tada, kai komercinės veiklos apimtys yra nukritusios, pajamų generavimas yra sutrikęs. Krizė aviacijos sektoriuje tiesiogiai atsiliepė ir lizingo kompanijoms – jei lėktuvai buvo neišnuomoti iki tol, jie stovi ant žemės, nes šiuo metu kitiems sektoriaus žaidėjams nėra reikalingi dėl sumažėjusių veiklos apimčių.

Oro navigacijos paslaugų tiekėjai

1960 metais Belgija, Prancūzija, Vokietija, Liuksemburgas, Olandija ir Jungtinė Karalystė įsipareigojo įkurti bendrą oro eismo valdymo sistemą. Šalių tikslas buvo pasiekti Europoje teikiamų oro eismo paslaugų sujungimo į vieną visumą, siekiant užtikrinti tiek skrydžių saugą, tiek efektyvumą ir ekonomiškumą. Tinkamas ir efektyvus oro erdvės valdymas – vienas pagrindinių oro navigacijos paslaugų tiekėjų uždavinių. Atsižvelgiant į skrydžių saugą oro erdvė turi būti organizuojama taip, kad jos naudojimas būtų naudingas tiek oro erdvės naudotojams, tiek ir oro navigacijos paslaugų tiekėjams.

Lietuvoje šias funkcijas atlieka VĮ „Oro Navigacija“ – ji teikia oro eismo valdymo, ryšių, navigacijos ir stebėjimo bei oro navigacijos paslaugas visoje Lietuvos Respublikos oro erdvėje, taip pat virš teritorinių vandenų bei Baltijos jūros oro erdvės. Ši įmonė ir jos valdoma sistema yra Europos ir pasaulio oro eismo vadybos sistemos dalis. Oro linijos be oro navigacijos paslaugų tiekėjų žinios ir leidimo negali įskristi į jų valdomą oro erdvę, keisti krypties, tad bendradarbiavimas yra neišvengiamas. Nepaklusus reikalavimams arba nesilaikant nurodymų grėsia sankcijos.

Svarbu paminėti, kad VĮ „Oro navigacija“ yra strategiškai svarbi įmonė, tiesiogiai pavaldi Susisiekimo ministerijai, o ši – Vyriausybei. Šis žaidėjas be to, kad komunikuoja su privataus sektoriaus žaidėjais, taip pat atstovauja ir valstybinius, strateginius interesus, todėl taip pat glaudžiai bendradarbiauja su Lietuvos Karinėmis oro pajėgomis, kurios pavaldžios Krašto apsaugos ministerijai. Ši partnerystė parodo, kaip aviacijos sektoriaus žaidėjais yra tiesiogiai susijęs su kitais sektoriais, ir labai dažnai su valstybės ar viešojo sektoriaus žaidėjais esančiais strateginių šalies interesų lauke.

Veiklą reglamentuojančios institucijos

Ne paslaptis, jog aviacijos veikla stipriai reguliuojama – šiuo metu vienas pagrindinių reguliuojančių dokumentų priimtas 1944 metais Čikagos konvencijos metu, kai buvo sukurta ICAO (Tarptautinė Civilinės Aviacijos Organizacija). Konvencijos metu buvo nustatytos oro erdvės reguliavimo, lėktuvų registracijos, saugumo, tvarumo ir kitos taisyklės, reguliuojančios aviacijos veiklą. Šios taisyklės laikui bėgant buvo tobulinamos ir tvarkomos, tačiau galioja iki šiol. Pagrindinės

šios organizacijos veiklos kryptys yra: saugumas, reguliarumas, efektyvumas, ekonomija, lygios sąlygos.

Europoje taip pat veikia EASA (Europos Aviacijos Saugos Agentūra) organizacija, kuri įgyvendina Europos Sąjungos saugos strategiją. Vienas iš jos pagrindinių uždavinių – užtikrinti aukščiausio lygio bendrus saugumo ir aplinkosaugos standartus civilinėje aviacijoje. Skirtingai nuo ICAO, šios organizacijos narėmis yra tik ES valstybės.

Kalbant apie Lietuvą, vietinė institucija, kuri kontroliuoja ir prižiūri aviacijos veiklas – Transporto kompetencijų agentūra (TKA), ji taip pat vadovaujasi įvairiais Europos Sąjungos ir ICAO teisės aktais bei Lietuvos aviacijos įstatymu. Šiuo atveju, vietinės reguliuojančios institucijos reikalavimai negali būti švelnesni nei priimti visame regione (šiuo atveju EASA), tačiau esant reikalui gali būti griežtesni.

IATA pagrindinis tikslas yra teikti saugų transportavimą, taip pat atstovauti ir ginti aviacijos pramonės tikslus visame pasaulyje. Eurokontrolė siekia, kad oro eismo paslaugos tarp Europos valstybių būtų koordinuotos ir vienodo pobūdžio. EASA rūpinasi aviacijos sauga, ekologija ir standartų suderinamumu tarp Europos ir JAV FAA. Apibendrinant, šių reguliuojančių institucijų tikslas – kuo labiau standartizuoti aviacijos sektorių, sukurti reikiamas ekosistemos sąsajas, didinti sektoriaus specifiškumą ir galią.

Kiti žaidėjai

Verta paminėti, kad visų aviacijos industrijoje esančių žaidėjų įvardinti neįmanoma, tačiau kitų verslų susietumas su aviacijos sektoriumi yra labai platus, sektorius tiesiogiai ar netiesiogiai paveikia ir kitus verslus. Galime teigti, kad dėl aviacijos veiklos pajamas gauna turizmo sektorius – viešbučiai, barai, restoranai, muziejai ir kiti. Oro transportu keliaujantys keleiviai neša naudą kitų šalių ekonomikoms, kuria pridėtinę vertę šaliai. Atvykusių turistų skaičius Lietuvoje 2019 metais siekė 1,7 milijonus, o jų išlaidos siekė beveik 1 milijardą eurų. Išvystytas ir patogus oro susisiekimas gali ne tik pritraukti turistus, bet ir skatinti verslo investicijas tam tikroje šalyje ar regione.

Šias skirtingas veiklos rūšis atstovaujančių žaidėjų įvairovė, jų įsitraukimas ir dalyvavimas, kuriant aviacijos sektoriaus veiklos grandinę, leidžia konsoliduoti išteklius ir diversifikuoti tiek pačią veiklą, tiek rizikas šiame sektoriuje. Metams bėgant šių verslo subjektų susietumas leido aviacijos sektoriui augti pastaruosius metus, taip pat jam buvo prognozuojamas ir tolimesnis augimas. Kai šios įmonės veikia vieno tikslo link – sektorius neša didelę naudą ir indėlį į pasaulio ekonomiką, kuri 2020 metais turėjo sudaryti 4,1 % viso pasaulio BVP ir būti atsakinga už 87,7 milijono darbo vietų (ATAG, 2020). Tačiau toks sektoriaus įmonių susietumas turi ne tik galimybių, bet ir savo grėsmių, kurios paveikus vieną veiklą, neišvengiamai atsilieptų ir kitiems sektoriaus verslo subjektams. IATA atlikto

tyrimo duomenimis išskiriami šie veiksniai, kurie gali padaryti didžiausią įtaką aviacijos sektoriaus vystymuisi: visuomenė, technologijos, aplinka, ekonomika, politika (IATA, 2018).

Šiuos veiksnius skaidant į dar mažesnius ir į konkrečius įvykius, kurie gali turėti didesnę nei vidutinę teigiamą arba neigiamą poveikį, iššaukti reikšmingus pokyčius, o taip pat sukelti krizes aviacijos įmonėms, išskiriami šie (IATA, 2018):

- Aplinkos pokyčiai;
- Tarptautinis reguliavimas dėl oro taršos ir garso;
- Alternatyvus kuras ir energijos šaltiniai;
- Kompiuterinis saugumas;
- Neprognozuojami ir ekstremalūs oro įvykiai;
- Aviacijos įmonių susietumo grandinės integravimas;
- Nauji vartojimo įpročiai;
- Naftos kaina;
- Įtampa dėl asmeninių duomenų rinkimo ir stebėjimo;
- Pasaulinės ekonomikos stiprumas ir nestovumas;
- Terorizmas;
- Geopolitinis (ne)stabilumas;
- Ligos ir pandemijos.

Dėl sektoriaus susietumo, dydžio, aukštų veiklos standartų tiek aviacijos žaidėjų struktūra, tiek skirtingų pokyčius iššaukiančių veiksnių kombinacijos turi būti įvertintos ir suvaldytos. Tai daroma siekiant tinkamai pasiruošti krizėms, kurios gali įvykti ateityje, taip pat tai mažina praeities ar esamų krizių poveikį verslui ir sektoriui.

1.2 Verslo plėtros ypatumai didelio neapibrėžtumo ir aukštos rizikos sąlygomis

Neapibrėžtumas, kaip šiuolaikinio verslo konteksto atributas, darosi vis ryškesnis. Verslai ženkliai dažniau susiduria su dinamiška verslo aplinka, nei su stabilia. Stabili ir gera verslo aplinka leidžia tikėtis labiau nusistovėjusių ir paprastesnių verslo procesų, prognozuojamos pelno maržos, mažo konkurencijos intensyvumo, didelio klientų lojalumo. Tuo tarpu dinamiškos aplinkos savybės ir poveikis yra priešingi. Aplinkos dinamiškumas reiškia išorės pokyčius, įskaitant technologinius pokyčius, klientų preferencijas, konkurentų veiksmus. Verslai, remdamiesi savo aplinkos suvokimu, įgyvendina strategijas, kurios jų nuomone yra tinkamos šiai aplinkai. Neapibrėžtoje verslo aplinkoje įmonės turi konkuruoti su ribotais ištekliais ir ribota veiksmų laisve, kas reiškia ir tam tikrų pokyčių laipsnį (Yustian, 2021).

Ekstremalus neapibrėžtumas pasaulyje yra gana retas, tačiau, vertinant sektoriaus ar bendruomenės mastu, pasitaiko gana dažnai, tad būtent šiame kontekste duoda verslams pamokas,

kurie sprendimai didelio neapibrėžtumo sąlygomis veikia ir kurie ne (Finn, Mysore & Usher, 2020). Didžioji dalis organizacijų, įskaitant ir akcijų biržoje lizinguojamas kompanijas, įprastai dirba cikliškai, kai kartą per metus yra peržiūrima strategija, biudžetai, tikslai ir rezultatai. COVID-19 pandemijos kontekste šis verslo valdymo modelis tapo neefektyvus dėl greitai besikeičiančios didelio neapibrėžtumo aplinkos. Vis daugiau ir daugiau organizacijų adaptuoja skirtingas strategijas, kurios įneša daugiau lankstumo ir galimybės reaguoti į besikeičiančią aplinką.

Kokia tinkamiausia strategija, kai verslo aplinka pasižymi dideliu neapibrėžtumu ir klausimais į kuriuos nėra atsakymo? Vienos organizacijos mėgsta dideles investicijas tikėdamos, kad jų vizija ir įžvalgos sutaps su ateities projekcija ir tai atneš joms milžinišką pranašumą, kitos mieliau renkasi didelį kiekį mažų investicijų siekdamos, jog bent dalis jų pasiteisintų. Trečios bando prisitaikyti žingsnis po žingsnio ir atlikti investicijas lanksčiai, stebint besikeičiančias rinkas, nors tai neretai reikalauja didelio kapitalo.

Kaip didelio neapibrėžtumo sąlygomis kompanijos turėtų nuspręsti kokią strategiją pasirinkti? Tikėtina, kad tradiciniai būdai nebus veiksmingi, nes standartinė verslo praktika remiasi žinojimu, paremtu pinigų srautų analize. Žinoma, galima aptarti keletą skirtingų scenarijų ir palyginti, kaip pagrindiniai verslo kintamieji (žmonės, apyvarta, pinigų srautai, pelnas) reaguoja į skirtingas ateities vizijas, tačiau toks požiūris paprastai naudojamas stabilioje verslo aplinkoje. Didelio neapibrėžtumo sąlygomis šis būdas tik iš dalies naudingas, o dažniau gali būti net ir pavojingas. Pavojus kyla dėl galimo dvejojimo požiūrio į neapibrėžtumą, kur pasaulį galima vertinti kaip labai tikrą, ir todėl tai atveria kelią tikslioms ateities prognozėms, arba vertinti kaip visiškai neapibrėžtą, todėl visiškai nenusipėjimą (Kaplan, 2008).

Darant prielaidą, kad pasaulis visiškai nenusipėjamas – tai kelia riziką, jog vadovai ir darbuotojai pradės gyventi šia diena ir atsisakys tradicinių planavimo ir analizės metodų. Iš kitos pusės, stovint vietoje ir nepriimant jokių sprendimų keliama rizika, kad rinka pasikeis, o verslas liks ten pat, kur buvo, tad kraštutinių vertinimų reikėtų vengti.

Labai reta praktika, kad verslai neturi visiškai jokių įžvalgų ar žinių net ir labiausiai neapibrėžtose sąlygose. Šios žinios ar įžvalgos turėtų leisti jiems nustatyti bent jau galimų rezultatų diapazoną ar net atskirą scenarijų rinkinį. Ši paprasta įžvalga yra nepaprastai galinga, nes nustatymas, kuri strategija yra geriausia ir koks procesas turėtų būti naudojamas jai sukurti, labai priklauso nuo neapibrėžtumo, su kuriuo susiduria įmonė.

Toliau pateikiami požymiai nustatyti netikrumo lygį, susijusį su strateginiais sprendimais, ir pritaikyti strategiją šiam neapibrėžtumui (žr. 5 lentelę). Nė vienas požiūris negali pašalinti netikrumo iššūkių, tačiau siūlomos praktinės gairės, kurios leis priimti labiau pagrįstus ir užtikrintus strateginius sprendimus:

5 lentelė. Ateities neapibrėžtumo lygiai

Kompleksiškumas:	Paaiškinimas:
Pakankamai aiški ateities projekcija	Detali faktų ir aplinkos prognozė turėtų būti užtektina susiaurinti prielaidas iki vienos gana aiškos strateginės krypties, o vėliau naudojamos tradicinės strategijos krypties nustatymo priemonės. Tokiu atveju, įvertinus visus duomenis, neapibrėžtumas ribojamas iki minimalaus.
Keletas alternatyvių ateities projekcijų	Šiame lygyje tikėtina, kad įvyks vienas iš keleto galimų ateities scenarijų ir verslas turėtų būti pasiruošęs jiems visiems. Taip pat reikėtų įvertinti kiekvienos alternatyvos tikimybę įvykti. Svarbiausia, kad strategijos dalys ar visa strategija pasikeistų atitinkamai įvykus vienam konkrečiam scenarijui. Apibendrinant rezultatai yra aiškūs ir diskretiški, sunku nuspėti, kuris scenarijus įvyks, o geriausia strategija priklauso nuo konkrečios ateities projekcijos.
Spektras alternatyvių ateities projekcijų	Ateities projekcija gali būti bet kurioje diapazono vietoje, nėra aiškių keleto ar keliolikos baigčių, tačiau turėtų būti aiški kryptis. Keletas strategijos dalių ar net visa strategija turėtų adaptuotis, kai tik paaiškės naujų detalių.
Tikra dviprasmybė	Kelios neapibrėžtumo dimensijos sąveikauja sukuriant aplinką, kurios visiškai neįmanoma numatyti. Tokios situacijos labai retos, tačiau įmanomos. Gali būti, kad neįmanoma nustatyti svarbiausių kintamųjų, kurie nulems ateitį. Reikėtų identifikuoti tendencijas, vykusias panašiose rinkose.

Šaltinis: Courtney, Kirkland & Viguerie (1997)

Galime daryti prielaidą, kad tinkamai identifikavus situaciją, pasitelkiant reikiamus analitinius įrankius, vadovai gali pakankamai tiksliai prognozuoti bet kurio verslo ateitį ir strateginę kryptį. Praktikoje, stabiliose įmonėse, tai veikia, ypač šiomis dienomis, kai vadovai susiduria su dideliu neapibrėžtumo lygiu. COVID-19 krizės kontekste šiuo metu susiduriame su keletu alternatyvių ateities projekcijų, kai viena kryptis – kad visuomenė laikui bėgant pasieks reikiamą vakcinacijos lygį ir verslai grįš į įprastą apimtį, kita – kad virusas toliau mutuos, o esami ribojimai išliks. Jei pasiteisins antroji alternatyva, krizės poveikis gali tik padidėti ir palaipsniui tapti ekonomine krize, kuri dar labiau apribos verslus. Tad organizacijoms reikėtų tinkamai įverti galimą krizių poveikį jų veiklai ir sektoriui, atliktos analizės ir prognozės pagalba pasirinkti reikiamą strateginę kryptį, kuri leistų tinkamai planuoti ateities veiksmus ir išteklius.

Verslo plėtra aukštos rizikos sąlygomis

Rizika yra neišvengiama verslo dalis – didesnė ar mažesnė rizika pasitaikys laikui bėgant, tad turime tinkamai jai pasiruošti ir įvertinti jos poveikį, nes nesuvaldyta rizika gali virsti krize. Nė vienas verslas nėra apsaugotas nuo to, kad konkurentų produktas ar paslauga taps pranašesnis, pasikeitę įstatymai apribos veiklą ar panašiai. Nėra tikslo visiškai vengti rizikų ir slėptis nuo jų, nes pasislėpę taip pat slepiamės ir nuo naujų galimybių, kurios atsiranda rizikos kontekste.

Įprastai verslo rizikos pagal jų pobūdį skirstomos į dvi pagrindines grupes :

- Pavojaus riziką – labiau tradicinę riziką, pavyzdžiui: gaisrai, potvyniai ir panašiai, nuo kurių dažniausiai galima apsisaugoti draudimu.

- Galimybių riziką – tarkim, kai atidaroma nauja gamykla, skrydžių kryptis ar panašiai, ir kompanijos paskaičiavimai bei prognozės gali būti netinkamos, dėl ko organizacija patirtų nuostolių.

Rizikos įvertinimas be galo svarbus versle, tačiau dar svarbiau rasti sprendimus, kaip tą riziką valdyti. Galimybių rizika yra neatsiejama nuo inovacijų ir tobulėjimo, o netobulėjantis verslas neturi šansų išsilaikyti konkurencinėje kovoje šių dienų pasaulyje. Reikėtų suprasti, kad skirtingos organizacijos, valdomos skirtingų žmonių, turi skirtingus rizikos supratimo lygius, tad pateikiami pagrindiniai trys kartiniai požiūriai ir jų pasekmės (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Požiūris į riziką ir jai būdingi bruožai

Požiūris į riziką	Pavojaus rizika	Galimybių rizika	Rezultatas	Efektas
Per drąsus	Neadekvačios atsargumo priemonės	Planavimo trūkumas	Kenksmingas, nuostolingas	Žmonių, finansų ar kitoks praradimas
Neutralus	Tinkamas rizikų vertinimas ir valdymas	Tinkamas rizikų vertinimas ir valdymas	Rizikų valdymas	Maksimali sėkmė
Atsargus	Nesugebėjimas diegti naujovių	Perdėtas atsargumas	Neveikšnumas	Prarastos galimybės

Šaltinis: Sadgrove (2016)

Įprastai vertinant šiuos požiūrius taip pat galime sudaryti tikėtinų veiksmų matricą, kurioje galėsime pamatyti, kokius įprastai rezultatus gauna šios organizacijos, vadovaudamosios vienu ar kitu požiūriu (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Rizikos ir grąžos matrica

	Maža rizika	Didelė rizika
Maža grąža	Baikštus	Per drąsus
Didelė grąža	Atsargus	Ambicingas

Šaltinis: Hopkin (2018)

Požiūris į riziką dažnai priklauso nuo organizacijos brandos, o ne tik nuo vadovo požiūrio. Jauna ir neseniai įsikūrusi kompanija žymiai dažniau imsis rizikingesnių ėjimų siekiant užimti tam tikrą rinkos dalį, nes neturi ką prarasti. Ir atvirkščiai – rinkoje įsitvirtinusi ir brandi organizacija žymiai dažniau rinksis saugesnį kelią su maža rizika, bet galimai didele grąža. Įprastoje praktikoje prioritentinė kryptis yra gauti kuo didesnę grąžą su kuo mažesne rizika, jei tokios galimybės nėra, tuomet antras scenarijus yra didelė rizika, bet ir didelė grąža. Jei rizika yra didesnė už grąžą, nereikėtų tokios galimybės vaikytis ir rizikuoti kažką prarasti. Taip pat nors rizika ir maža, jei neatneš norimo rezultato, tai taip pat nėra gera idėja. Kad geriau suprastumėme tai pateikiama rizikos ir atlygio grafike (žr. 2 pav.).



2 pav. Rizikos ir atlygio santykis

Šaltinis: Power (2004)

Verslo plėtra didelio neapibrėžtumo sąlygomis išties įmanoma, tačiau tai didina verslų tikimybę susidurti su neplanuota rizika, kurią reikia tinkamai pamatuoti, vertinti ir suvaldyti. Jei priimami sprendimai yra tinkami, rizika suvaldoma, tuomet galimas atlygis yra potencialiai didelis dėl kitų kompanijų konservatyvesnio požiūrio. Tačiau per drąsus požiūris, nepamatuota ar neįvertinta rizika veda į neišvengiamą grėsmės didėjimą, o kai ši rizika realizuojasi, tuomet ir persivertimą į krizę. Krizės reikalauja nedelsiant imtis veiksmų, nes patirti nuostoliai gali padaryti negrįžtamą įtaką tiek verslui, tiek partnerių tinklui ar net visam sektoriui. Krizę svarbu ne tik tinkamai suvaldyti, bet ir po jos atsigauti.

1.3 Atsistatymo po krizių valdymas versle

1.3.1 Krizės samprata ir krizių valdymo etapai

Krizės sąvoka neturi vieningo apibrėžimo, žodis krizė dažnai neatsiejamas nuo kitų terminų, tokių kaip katastrofa, verslo sutrikdymas ar kritiška padėtis (Herbane, 2010). Šio darbo kontekste artimiausia yra krizės kaip momento, kai kompanija susiduria su sunkumais ir tokia situacija tampa pavojinga tolesniam vystymuisi, interpretacija, kurią pateikia J. Webster, K. Hauschildt, o taip pat Mitroff et al. siūlomas apibrėžimas - krizė kaip situacija, kuri apibrėžiama kaip padidėjusi rizika, problemos kasdieninėse operacijose <...>, įmonės rezultatų kritimas. Daugiau mokslinėje literatūroje pateikiamų krizės sąvokos apibrėžimų pateikiama lentelėje (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Krizės apibrėžimas

Krizės apibrėžimas:	Autoriai:
Krizė yra momentas, kai kompanija susiduria su sunkumais ir tokia situacija tampa pavojinga tolimesniam kompanijos vystymuisi.	Webster, 2000; Shrivastava, 1987; Hauschildt, 2000;

8 lentelė. Krizės apibrėžimas (tęsinys)

Krizės apibrėžimas:	Autoriai:
Krizė yra lemiamas pokytis kompanijoje, kuris gali būti ištaisytas	Fink, 2002; Kash, Darling, 1998; Ren, 2000;
Krizė yra situacijos dalis, kuri apibrėžiama kaip padidėjusi rizika, problemos kasdieninėse operacijose, pavojus dėl įvaizdžio visuomenėje, įmonės rezultatų kritimas	Donobo, 1994; Mitroff, 2004; Mitroff et al., 2006;
Krizė yra įvykis, kurio pasekmės turi grėsmę organizacijos strategijos kryptims.	Beech, 2000; Hills, 2000; Hart, 1993;
Krizė yra sąlyga, kuri reikalauja imtis veiksmų	MacKenze, 1994; Paraskev, 2006;
Krizė yra įvykis ar situacija, siejama su grėsme, kuri auga labai greitai ir reikalauja imtis politinių, diplomatinų, ekonominių ar karinių išteklių, siekiant ją suvaldyti.	Dictionary of international words, 2004; Ulmer, 2007; Laitinen, 1999;
Krizė yra rinkinys atsitiktinių ar suformuotų reiškinių, kuris atsiranda tam tikru momentu ir sujaukia įprastą įmonės veiklą.	Peters, 1995; Pearson, 1998; Clark, 1995;

Šaltinis: Virbiekaitė (2009)

Apibendrinant krizės sąvoką, nagrinėtą apžvelgtų autorių ir šio teksto autoriaus nuomone, ją galime apibūdinti kaip reiškinį, turintį tris pagrindinius kriterijus – grėsmę, netikėtumą ir trumpą laiką į ją reaguoti. Teigiama, kad krizė yra procesas, kuris neišvengiamai reikalauja ieškoti naujo požiūrio taško į organizacijos valdymą, kai senasis jau neveikia. Įmonės turi nusistatyti savo kriterijus, pagal kuriuos galėtų identifikuoti, kada problema pavirsta į krizę.

Šiomis dienomis krizės sąvoka yra įvairiai naudojama skirtingose srityse ir skirtinguose sektoriuose, kuriuose turi skirtingą reikšmę. Kad tinkamai suprasti krizės sąvoką, turėtume apskritai suprasti, kokie būna krizių tipai ir charakteristikos.

Kiekvienas, kuris prisideda prie krizių valdymo, neišvengiamai anksčiau ar vėliau bus priverstas susipažinti su krizių klasifikacija ir jų požymiais. Dalį iš jų galima nustatyti visiškai natūraliai ir vadovaujantis intuicija, tarkim, kas ją sukelia – žmogaus veikla ar ji įvyko natūraliai. Tačiau valdyti krizę – reiškia nuolatos susidurti su nepatogiais sprendimais ir nežinomybe, o sprendimai, paremti intuicija, ne visada būna teisingi. Kuo labiau mažinsime nežinomybę, tuo lengviau bus priimti tinkamus ir racionalius sprendimus, tad tinkamos metodologijos pasirinkimas tam tikrai krizei valdyti yra pirmas raktas į jos suvaldymą ir sėkmę.

Stephan'as Gundel'is siūlo krizes skirstyti į nuspėjamas ir nenuspėjamas, bei paveikiamas ir nepaveikiamas. Krizė gali būti nuspėjama, jei vieta, laikas ar pobūdis yra žinoma bent vienai trečiajai kompetentingai šaliai, o jos tikimybė abejoti negalima. Krizė gali būti paveikiama, jei jos sukuriamą

žalą galima sumažinti priešingais krizei veiksmais, kurie yra žinomi ir yra įmanomi įgyvendinti (Gundel, 2005).

Turizmo sektoriuje, kuris labai artimas aviacijai, išskiriami šie krizių tipai (Glaesser, 2004):

- Karas ar neramumai;
- Ligos ir epidemijos;
- Transporto krizės;
- Aplinkosaugos;
- Terorizmas ir nusikaltimai;
- Politinės ir ekonominės;

Joan C. Henderson išskiria tam tikrus išorinius ir vidinius veiksnius, kuriuos galima klasifikuoti tam tikroje krizių kategorijoje, kurie pateikiami lentelėje (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Išoriniai ir vidiniai veiksniai priskiriami tam tikroms krizėms

Kategorija	Išoriniai veiksniai	Vidiniai veiksniai
Ekonominė krizė	Recesija; Valiutos svyravimai; Mokesčiai;	Augančios kainos; Krentanti apyvarta; Nepelningumas;
Politinė krizė	Vyriausybės politika; Tarptautinės normos, reguliavimas; Nestabilumas; Terorizmas;	Vadovų sprendimai;
Sociokultūrinė krizė	Neramumai; Nusikalstamumas;	Personalas; Kultūriniai nesutarimai;
Aplinkosaugos krizė	Gamtos reiškiniai; Natūralios katastrofos; Tarša; Baimė dėl sveikatos;	Per didelis vystymasis; Aplinkosauginiai incidentai;
Technologinė krizė	Kompiuterinių sistemų gedimai; Mechaniniai gedimai; Dizaino klaidos; Gaisrai;	Transporto katastrofos;
Komercinė krizė	Reguliavimas; Vyriausybės įsikišimas;	Konkurencija; Darbo ginčai; Vadovų sprendimai; Žmogiškosios klaidos;

Šaltinis: Henderson (2007)

Aiškūs krizės tipo identifikavimas turėtų padėti numatyti jos pasekmes ir aktualumą bei numatyti, kokio dydžio poveikį ji turės, matuojant paveiktais žmonėmis ar išlaidomis, kurias dėl jos patirsim (Henderson, 2020). Reikėtų suprasti, kad vykstančios krizės taip pat yra skirstomos į lokalias ir tarptautines, tad poveikis taip pat gali būti skirtingas, atitinkamai nuo krizės masto.

Krizių valdymo etapai

Krizių valdymas ir planavimas, numatant krizę, yra tai, ko siekia organizacijos, norėdamos kaip įmanoma labiau sumažinti riziką ir kontroliuoti kompanijos ateitį. Versle dažniausi sutinkami keturi krizių valdymo etapai: potencialios krizės, ūmios krizės, įsisenėjusios krizės, krizės atomazgos (Bertinskienė & Virbickaitė, 2006). Šie keturi etapai dažniausiai seka vienas po kito, jie nėra privalomi, bet dažniausiai yra neatsiejami kiekvienos didesnės krizės elementai, kurių kiekvienas turi savo ypatumus:

- Potencialios krizės etapas – įvykus pokyčiams reikia tinkamai įvertinti situaciją, nes kitu atveju organizacija gali patirti nuostolius. Kartais krizė gali būti numatoma, tačiau organizacijos nedaro jokių veiksmų jai užkirsti. Labai svarbu sureaguoti dar šiame etape, nes jame žymiai lengviau sudaryti veiksmų planą ir taip sumažinti galimus nuostolius, kol krizė dar neįsisiūbavo.
- Ūmios krizės etapas – kai perspėjimai baigiasi ir nebeįmanoma sugrįžti į standartinę būseną be jau patirtų nuostolių. Kai organizacija pereina į šį etapą, reikia įvertinti galimas tolimesnes krizės kryptis, kokie yra pavojai ir kas yra labiausiai pažeidžiama. Tinkami veiksmai sudaro galimybę pasirengti, kontroliuoti krizės tėkmę, greitį, kryptį ir trukmę.
- Įsisenėjusios krizės etapas – reikalingas efektyvus krizės valdymas, profesionali komanda, šiuo atveju didesni ar mažesni nuostoliai yra neišvengiami. Šio etapo metu būtina įvertinti, kurie sprendimai veikia ir kurie neveikia, peržvelgti veiksmų planą. Veiksmai turi tikslūs ir efektyvūs, kitaip kyla rizika, kad šios krizės metu bus prarasta per daug.
- Krizės atomazga – visų anksčiau išvardintų etapų tikslas yra kaip įmanoma greičiau, pigiau, efektyviau pasiekti šį etapą. Šio etapo metu matoma krizės pabaiga, imamasi priemonių, kad tai daugiau nepasikartotų. Įvertinama, kas buvo atlikta gerai, o ką reikėtų patobulinti, jei identiška situacija pasikartotų.

Kiekvienas iš šių etapų neabejotinai svarbus, siekiant užkirsti krizei kelią ar krizei jau vykstant ją suvaldyti. Mokslinėje literatūroje taip pat išskiriami penki pagrindiniai gebėjimai, kurie leidžia šių etapų kontekste kompanijoms išgyventi, o taip pat didinti atsparumą galimoms ateitiems krizėms. Tai gebėjimas numatyti, prisitaikyti, atsakyti, atsigauti ir mokytis iš krizės. Šių gebėjimų tyrimų išsami apžvalga pateikiama Lotfi ir Larmour darbe (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Krizių etapuose svarbūs gebėjimai

	Ypatumai	Autoriai
Gebėjimais numatyti	Proaktyvios strategijos, krizės numatymas, pokyčių jutimas ir interpretavimas, pokyčių stebėjimas, tiekimo grandinės ypatumai ir dizainas, decentralizacija, aptikimo sistemos, susietumas su kitais žaidėjais, žinių valdymas, informacijos dalijimasis, skaidrumas, saugumas, rizikos valdymo kultūra, tiekimo grandinės supratimas, tvarumas, situacijos suvokimas.	Christopher and Peck, 2004; Ponomarov and Holcomb, 2009; Pettit et al., 2010, Blackhurst et al., 2011; Jüttner and Maklan, 2011; Pettit et al., 2013; Scholten et al., 2014; Tukamuhabwa et al., 2015; Hohenstein et al., 2015; Fiksel et al., 2015; Kamalahmadi and Parast, 2016; Ali et al., 2017, Lotfi 2019
Gebėjimas prisitaikyti	Lygiagrečios strategijos, gebėjimas įsisavinti pokyčius, lankstumas, keli veiklos šaltiniai, lankstus transportavimas, papildomų resursų turėjimas, lanksti tiekimo bazė, įsipareigojimų atidėjimas, atleidimai iš darbo, perteklinių pajėgumų mažinimas, kelios gamybos vietos; verslo tęstinumo planai, alternatyvūs maršutai.	Sheffi and Rice, 2005; Pettit et al., 2010; Pettit et al., 2013; Fiksel et al., 2015; Hohenstein et al., 2015; Kamalahmadi and Parast, 2016; Ali et al., 2017
Gebėjimas atsakyti	Lygiagrečios strategijos, veiklos kontrolė, nenumatytų atvejų planavimas, horizontali ir vertikali partnerystė, informacijos dalijimasis, bendros partnerių veiklos, krizių ir rizikų numatymas, atsako greitis, reagavimo greitis, alternatyvūs pasirinkimai, laikas, komunikacija.	Christopher and Peck, 2004; Ponomarov and Holcomb, 2009; Pettit et al., 2010; Jüttner and Maklan, 2011; Pettit et al., 2013; Scholten et al., 2014; Fiksel et al., 2015; Scholten and Schilder, 2015; Ali et al., 2017, Naghshineh and Lotfi 2018
Gebėjimas atsigauti	Reaktyvios strategijos, gebėjimas išgyventi, tęstinumas, gebėjimai grįžti į pradinę/normalią būseną, gebėjimas pereiti prie naujos/geidžiamos būsenos, greitas atsakymas, atsigavimo laikas, nenumatytų atvejų planavimas, vertės grandinės pertvarkymas, padėtis rinkoje, finansinė galia, užimama rinkos dalis, efektyvumas, klientų įsipareigojimams ir santykiai.	Sheffi and Rice, 2005; Ponomarov and Holcomb, 2009; Pettit et al., 2010; Pettit et al., 2013; Fiksel et al., 2015; Tukamuhabwa et al., 2015; Ali et al., 2017, Lotfi and Saghiri, 2018
Gebėjimas mokytis	Reaktyvios strategijos, augimo valdymas, konkurencinis pranašumas, žinių valdymas, švietimas ir supratimas, veiklos rezultatai, inovacijos, gebėjimas kurti kapitalą, pasitikėjimas, komunikacija, bendradarbiavimas, lyderystė, tvarumas.	Ponomarov and Holcomb, 2009; Blackhurst et al., 2011; Tukamuhabwa et al., 2015; Kamalahmadi and Parast, 2016; Ali et al., 2017

Šaltinis: Lotfi & Larmour (2021)

Šie gebėjimai neabejotinai svarbūs, nes leidžia įmonėms pasiruošti ateities krizėms, prognozuoti jų poveikį ar tinkamai sureagavus net gauti iš jų naudos. Galime teigti, kad kuo greičiau krizė bus pastebėta, tuo lengviau ją bus suvaldyti arba jai pasiruošti, tačiau kartais jos būna neišvengiamos, tad apžvelkime atsistatymą po jos.

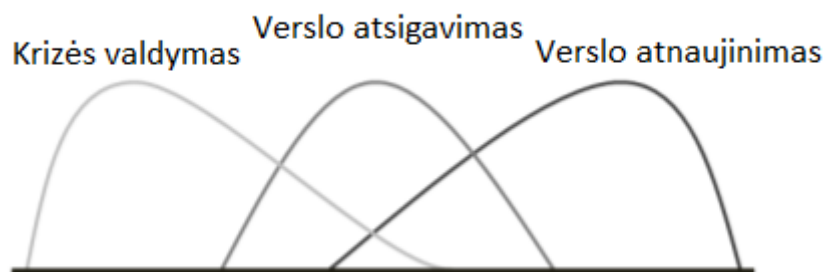
Atsistatymas po krizės

Tradicinė rizikos valdymo literatūra dažniausiai orientuota į krizių išvengimo ar mažinimo veiksmus. Iš esmės joje aprašoma kaip identifikuoti, analizuoti ir įvertinti rizikas bei krizės poveikį. Tačiau mokslinėje literatūroje gana mažai aprašoma, ką verslams reikėtų daryti, kai krizė atsitinka ar kaip reikėtų po jos atsigauti. Pagrindinis iššūkis, su kuriuo susiduria organizacijos – kaip išsaugoti ir tęsti savo veiklą po krizės. Verslo atkūrimas yra organizacijos sugebėjimas atlaikyti krizę, jai nepasiduoti, o verslo atnaujinimas – tai galimybė atsigauti po krizės, galbūt tapti dar stipresne organizacija nei anksčiau, t. y. prieš kriziniu laikotarpiu (Taleb, 2012).

Kiekvienas verslas, kuris išgyvena krizę, dažniausiai praeina pro 3 svarbiausius etapus, kurie yra neišvengiami ir neatsiejami vienas nuo kito ir drauge nuo atsistatymo po krizės (Kulkarni, Hidding, & Cicekoglu, 2015):

- Krizės valdymą – pirmasis etapas, kuris reikalauja neatidėliotinų veiksmų.
- Verslo atsigavimą – šio etapo veiksmai gali būti atliekami lygiagrečiai su krizės valdymo etapu. Šis etapas aktualus tik tada, jei organizacija sugebėjo išgyventi krizę ir po truputį juda link įprastų operacijų. Šio etapo tikslas surinkti informaciją, kas įvyko ne taip ir nuspręsti, kokie bus tolesni žingsniai siekiant atstatyti veiklą.
- Verslo atnaujinimą – šis etapas gali prasidėti tada, kai krizė baigėsi ar yra kontroliuojama.

Šių etapų susietumas pateikiamas 3 pav.



3 pav. Verslo atsigavimo etapai

Šaltinis: Kulkarni et al. (2015)

Verslo atstatymo planas nustato, kaip organizacija naudoja po krizės likusius pajėgumus ir išteklius. Atsakas į krizę turi būti ne trumpalaikis, bet ir užtikrinantis organizacijos veiklą ateityje. Organizacijoms reikia įsivertinti, kad konkurencinė aplinka po krizės gali būti pakitus dėl įvairių konkurentų veiksmų, klientų preferencijų, įstatymų, reguliacijų, technologijų ir panašiai, tad net krizės pradžioje paruoštas planas turi būti peržiūrėtas ir gerai įvertintas. Šie veiksmai turi ne tik sukurti atsaką, bet ir tvarumą versle (Comes, Labaka, Hernantes, Es, Sarriegi & Gonzalez, 2014).

Verslo atstatymo planas susideda iš 10 elementų, į kuriuos reikia atsižvelgti, siekiant tinkamai suvaldyti krizę ir po jos atsigauti. Jis būdingas visiems trimis etapams, nors tam tikrų elementų veikla gali būti skirtinga skirtingose fazėse (Kulkarni et al., 2015):

- Komanda – norint valdyti verslo tęstinumą, būtina žmonių komanda, turinti aiškiai apibrėžtus vaidmenis ir atsakomybes. Į komandą turi būti įtrauktos suinteresuotos šalys iš skirtingų organizacijos segmentų. Kiekvienas narys turi žinoti savo pareigas ir įgaliojimus, komandos nariai bendradarbiauja tarpusavyje, taip pat su išorinėmis organizacijomis, tarkim, vyriausybe. Šios komandos nariai turėtų gebėti priimti sprendimus net esant dideliame stresui;
- Operacijų centras – tai vieta, kur priimami reikšmingiausi sprendimai, jis turi funkcionuoti nepriklausant nuo krizės tipo, iš jo turėtų būti įmanoma vykdyti pagrindines operacijas ir valdyti esminius duomenis;
- Situacijos suvokimas – šis elementas neatsiejamas nuo sėkmės ir turi milžinišką svarbą. Reikėtų suprasti, kokie veiksmai pasiteisina ir ką būtina atlikti, norinti mažinti krizės poveikį ir atstatyti verslą. Tai taip pat apima veiksmų, kurių nesugebame atlikti, poveikį ir riziką verslui. Svarbu, kad būtų galima tinkamai įvertinti laiką, išlaidas ir pinigų srautus tam tikriems veiksams pasiekti. Atsižvelgiant į šiuos faktorius galima priimti reikiamus strateginius sprendimus.
- Finansai – jų valdymas gali skirtis pagal etapus, tačiau svarbu juos skirstyti tinkamai ir prioretizuoti, atsižvelgiant į tai, kiek tai leidžia esama situacija;
- Komunikacija – krizės kontekste tai neišvengiamas elementas, kontaktas turi būti palaikomas su visomis suinteresuotomis šalimis: valdžios institucijomis, įmonės viduje, strategiškai svarbiais verslo partneriais;
- Verslo procesai – turėtų būti užtikrinta, kad organizacijai gyvybiškai svarbūs procesai toliau vyktų pagal planą arba būtų užtikrintos jų alternatyvos;
- Santykių su klientais valdymas – reikėtų nustatyti vertingiausius klientus ir daryti viską, kad juos išsaugoti. Pagal Pareto dėsnį 20 % klientų atneša 80 % pajamų. Žinoma, nereikėtų pamiršti ir kitų, tačiau aptarnauti juos taip, kad tai padėtų organizacijai išgyventi;
- Santykių su tiekėjais valdymas – panašiai kaip ir su klientais – reikėtų įsivertinti, be kokių tiekėjų neįmanoma išgyventi ir siekti užtikrinti darbo tęstinumą su jais;
- Informacijos ir technologijų valdymas – šių dienų pasaulyje informacija ir duomenys yra brangiausias turtas, tad reikėtų siekti juos išsaugoti, nepriklausant nuo informacijos pobūdžio – ar tai būtų sutartys, statistiniai duomenys ar kažkas kita;

- Kiti – kiekviena situacija yra individuali ir skirtinga, tad gali atsirasti kitų svarbių detalių, organizacija jas turėtų valdyti pagal poreikį;

Kad tinkamai suprastume šių elementų svarbą kiekviename etape lentelėje pateikiami svarbiausi akcentai tam tikroje verslo atsigavimo po krizės stadijoje (žr. 11 lentelę):

11 lentelė. Svarbiausi elementai skirtingose krizės valdymo stadijose

	Krizės valdymas	Verslo atsigavimas	Verslo atnaujinimas
Komanda	Įtraukti visas pirmines ir antrines suinteresuotas šalis; Užtikrinti ir aiškiai apibrėžti pareigas ir atsakomybes;		
Operacijų centras	Užtikrinti vietą iš kurios būtų galima atlikti organizacijai gyvybiškai svarbiausias operacijas ir priimti reikiamus sprendimus;	-	
Situacijos suvokimas	Įvertinti situaciją, turtą, finansinę padėtį, priėjimą prie jų;	Susitelkti į konkurencinę aplinką, jos suvokimą, sugalvoti tolesnius žingsnius verslui vystyti;	Įvertinti dabartinį ir iki krizės buvusį verslo modelį, atsižvelgiant į pasikeitusią situaciją;
Finansai	Fokusuotis į turimus pinigus, gautinas ir mokėtinas sumas.	Peržvelgti finansinį modelį, išanalizuoti praradimus ir planuojamą atsigavimo terminą.	
Komunikacija	Nuoširdžiai ir atvirai bendrauti su suinteresuotomis šalimis dėl susidariusios situacijos; Apsispręsti dėl žinučių pobūdžio ir tipo atitinkamoms šalims;		
Verslo procesai	Užtikrinti, kad organizacija efektyviai sugebėtų įvertinti svarbiausius verslo procesus ir užtikrinti jų funkcionavimą; Analizuoti ir peržiūrėti verslo modelį bei vertės grandinę;		
Santykių su klientais valdymas	Identifikuoti vertingiausius klientus; Užtikrinti sklandų ir efektyvų komunikavimą su klientais;		
Santykių su tiekėjais valdymas	Valdyti ir užtikrinti santykius su organizacijai gyvybiškai svarbiais tiekėjais ir partneriais;		
Informacijos ir technologijų valdymas	Užtikrinti informacijos saugumą, prieinamumą, tikslumą;	Išlaikyti informacijos saugumą, prieinamumą, tikslumą;	Išnaudoti informacijos saugumą, prieinamumą, tikslumą;
Kita	Užtikrinti greito atsako į problemą buvimą;	Susitelkti ir ieškoti veiksmų, leidžiančių pereiti į verslo atnaujinimą;	Esant poreikiui pergalvoti verslo modelį ir vertės grandinę;

Šaltinis: Kulkarni et al. (2015)

Sėkmingas didelio neapibrėžtumo, krizės ir verslo procesų valdymas yra neatskiriamas nuo partnerystės valdymo. Gebėjimai tinkamai atsakyti (į krizę, neapibrėžtumą) sukuriama per partnerystę ir mobilumą. Reagavimo laikas įvardijamas kaip vienas iš lankstumo elementų, kuris yra

svarbus gebėjimui atsakyti krizės poveikiui. (Ali, Mahfouz, Arisha, 2017). Krizių valdymo priemonių derinimas ir sprendimų sinchronizavimas su partneriais yra vienas iš bendros veiklos komponentų krizių kontekste. Jis indikuoja, kad bendri tikslai, susietos veiklos, dalinimasis informacija su partneriais (tiek vertikaliai, tiek horizontaliai) yra svarbūs norint tinkamai suvaldyti krizę. Gebėjimas po didelio neapibrėžtumo sąlygų atstatyti veiklos grandinę sukuriamas dėl tvirtų partnerystės planų ir stiprios partnerių pozicijos rinkos atžvilgiu (Ali et al., 2017). Partnerystėje krizių kontekste kaip svarbiausi motyvacijos ir ryšių priežastingumo elementai įvardijami padidinta rinkos dalis, padidėjęs klientų pasitenkinimas ir padidėjęs efektyvumas. Būtent efektyvumas ir klientų pasitenkinimas įvardijami kaip vieni iš svarbiausių kriterijų nustatant rinkos pozicijas (Ali et. al., 2017). Dėl šios priežasties galime teigti, kad bendri partnerių interesai stiprina rinkos pozicijas, o tai partnerystės pagalba leidžia greičiau atkurti vertės grandinę atsigavimo po krizių metu.

Partnerių, tiekėjų, klientų lankstumas tampa vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris leidžia ne tik išlaikyti verslo santykius, bet ir išsaugoti veiklą bei jos pajamas. Susietumas su partnerių veikla ir buvimas jų kuriamos veiklos grandinės dalimi didina partnerių įsitraukimą ir norą šią partnerystę išsaugoti, galimai ją prioretizuojant. Tinkami partneriai leidžia atidėti finansinius ar operacinius įsipareigojimus, taip sukuriant galimybę palaipsniui po krizės atkurti verslą.

Verslo atkūrimas apima visą organizaciją. Tokia veikla kaip finansai, rinkodara, vertės grandinė turi būti atstatytos ir integruotos atgal į organizaciją. Atsižvelgiant į įvykio sunkumą, gali prireikti pertvarkyti veiklą, iš naujo nustatyti įmonės tikslus. Reikėtų turėti planą, kuriame būtų išdėstytos organizacijos funkcijos ir sritys. Šiame plane turėtų būti nustatyti veiklos atkūrimo ir reintegracijos į rinką žingsniai ir terminai. Siekiant užtikrinti sklandų perėjimą nuo krizės iki verslo atnaujinimo ir įprastos veiklos atnaujinimo būtinas visų suinteresuotų šalių indėlis, taip pat ir aiškūs veiksmai kaip tai pasiekti.

Apibendrinant partnerystės įtaką, įmonės atsparumui krizių kontekste, būtina pažymėti, kad partnerių potencialas, jų veiklos, o ypač vertės grandinės ypatumai, strateginiai sprendimai, bendradarbiavimo kontekste, iš esmės nulemia galimybes valdyti partnerystę. Taigi tinkamų partnerių pasirinkimas, partnerystės planavimo etape, yra pirminis ir svarbiausias uždavinys, lemiantis partnerystės valdymo galimybes.

1.3.2 Aktualių aviacijos sektoriui krizių ir jų poveikio apžvalga

Aviacija yra viena sparčiausiai augančių verslo šakų, tačiau dėl didelio vystymosi tempo ir jai nepavyko išvengti grėsmių, kurios palietė šią šaką. Keletą geriausiai mums žinomų, pastarųjų dešimtmečių, aviaciją palietusių krizių aptarsime šioje darbo dalyje.

2001 m. rugsėjo 11 d.

Šio amžiaus pradžioje aviaciją sukrėtė terorizmo sukelta krizė, kuri stipriai paveikė civilinę aviaciją. 2001 metų rugsėjo 11 dieną buvo užgrobti keturi civilinės aviacijos orlaiviai, kurie buvo/turėjo būti panaudoti teroristiniais tikslais. Siekiant išvengti didesnių pasekmių, tuometinis Federalinės aviacijos administracijos (angl. Federal Aviation Administration, toliau - FAA) vadovas, prevenciškai nusprendė uždaryti visą Šiaurės Amerikos oro erdvę. Vėliau pasakodamas apie šiuos įvykius jis teigė, kad kiekvienas iš ore buvusių 4000 orlaivių tądien galėjo tapti įrankiu teroristų tikslams pasiekti (Spencer, 2010).

Deja, tai nebuvo vienkartiniai nuostoliai, kuriuos aviacijos sektorius patyrė tą dieną, kai keleiviai nepasiekė savo tikslo ir baigė savo keliones visai kituose miestuose. Šie įvykiai visuomenę labai įbaugino, o tai stipriai atsiliepė civilinės aviacijos raidai. Pasak IATA duomenų ir Ito bei Lee atlikto tyrimo rezultatų, skrydžių paklausa iki 2001 metų pabaigos krito 31 %, o vėliau šiek atsistačius vis tiek liko 7,4 % mažesnė, negu planuota (Ito & Lee, 2005). Dėl sumažėjusios paklausos oro linijos buvo priverstos taip pat mažinti savo bilietų kainas, kas jų nuostolius tik padidino. Tai taip pat lėmė naujų orlaivių užsakymų atšaukimą, siekiant efektyviai valdyti savo biudžetus, kas taip pat pristabdė aviacijos augimą artimiausiais metais. IATA duomenimis, dėl vidinių šalies skrydžių populiarumo sumažėjimo JAV oro linijos prarado bent po 10 milijardų dolerių per metus (IATA, 2006).

Galime teigti, kad šis teroristinis aktas paveikė visą civilinę aviacijos industriją, tačiau didžiausią įtaką turėjo JAV rinkai, kuri sugebėjo grįžti tik po trejų metų – 2004 metų, rugpjūtį, kai keleivių skaičius pasiekė prieš tai buvusį lygį (United States Department of Transportation, 2005).

Dėl šio įvykio pasaulinės organizacijos tokios kaip Tarptautinė civilinės aviacijos organizacija (angl. International Civil Aviation Organization, toliau - ICAO), Europos aviacijos saugumo agentūrą (angl. European Aviation Safety Agency, toliau EASA) ir FAA įvedė begalę saugumo reikalavimų tiek oro uostose, tiek oro linijose, kad ateityje būtų išvengta panašių situacijų.

Globali finansinė krizė

2007 metais prasidėjusi finansų krizė, kuri buvo viena didžiausių nuo XX a. vidurio, palietė beveik visus, taip pat neaplenkė ir aviacijos industrijos, kuri dėl perkamosios galios sumažėjimo ir pakilusių naftos kainų patyrė ženklų nuostolių. Naftos kaina pasiekė savo aukščiausią tašką, kai 2008 m. kainavo apie 130 JAV dolerių už barelį, kaip palyginimas, 2007 m. kainavo tik apie 60 JAV dolerių (Aviation Lease and Finance Company (ALAFCO), 2016). Dėl šios priežasties oro linijos buvo priverstos ieškoti naujų sprendimų, kurie leistų sutaupyti, ir tai privedė prie dramatiškų veiksmų, tokių kaip darbuotojų atleidimai, lėktuvų nuleidimai ant žemės. Visgi ši krizė turėjo ir teigiamų sprendimų, kuriuos pamatėme ateityje tokių kaip – lėktuvų užimtumo didinimas, kuris padidėjo nuo 62 % 2009 metais iki 67 % 2010 metais (IATA, 2017a) ar efektyvesnių lėktuvų modelių ieškojimas, siekiant mažinti kuro išlaidas. IATA duomenimis ši finansinė krizė aviacijos sektoriui kainavo 280

milijardų JAV dolerių negautų pajamų. Dėl jos į planuotą apyvartą, tenkančią vienam keleivio kilometrui (angl. Revenue Passenger Kilometers, toliau RPK), pavyko grįžti tik 2016 metais (IATA, 2017b).

COVID-19 pandemija

Krizė, kurią patiria ne tik aviacija, bet ir visas pasaulis, vyksta dabar. Pandemija, prasidėjusi 2019 metų gruodį Kinijoje, aktuali iki šių dienų, o jos dinamika ir poveikis ekonomikoms bei atskiriems verslo sektoriams yra sunkiai prognozuojamas. Dėl šios priežasties labai sunku nuspėti, kiek laiko aviacijos sektoriui reikės atsigauti, galime tik konstatuoti, kad šis sektorius kasdien patiria milžiniškus nuostolius ir kasdien didėja rizika, jog sektoriaus kompanijos gali neišsilaikyti. Ši krizė nepanaši į nei vieną buvusią iki tol - industrija sustojo neįtikėtinai greitai. Tai lėmė žaibiškas viruso plitimas, uždarytos valstybių sienos, saviizoliacijos taisyklės ir žmonių baimė.

ICAO duomenimis dėl anksčiau įvardintų priežasčių siūlomų skrydžių vietų pasiūla 2020 metais krito apie 50 %, tai taip pat lėmė, kad skrydžio paslaugomis naudosis maždaug 2,8 milijardo keleivių mažiau, lyginant su 2019 metais, o oro linijos praras apie 380 milijardų eurų pajamų tik per šiuos metus, o tai jau yra daugiau nei per visą pasaulinę finansinę krizę (ICAO, 2021).

Kol kas sunku konstatuoti, kada aviacija pasieks priešpandeminį lygį, tačiau ekspertai prognozuoja, kad tai įvyks ne anksčiau kaip 2024 metais (IATA, 2020). Galime teigti, kad tai viena didžiausių krizių ne tik aviacijos, turizmo, bet ir daugelio kitų sektorių istorijoje.

1.4 Verslo partnerystės vaidmuo įmonių veikloje

Šiame darbe siekiama nustatyti, ar partnerystė yra galimas bendrai naudojamas partnerių atsakas leidžiantis mažinti krizių poveikį. Šių dienų kontekste šis instrumentas yra vis labiau aptarinėjamas, apie tai kalba verslo praktikai ir mokslininkai. Partnerystę kaip vieną iš būdų mažinti krizių poveikį dar 1974 metais įvardino Bates & Dynes (Bates & Dynes, 1974), panašią nuomonę vėliau pagrindė N. Koppenjan et al., 2004. Pabandykime šiuolaikinio verslo ir krizių kontekste išskirti pagrindinius kriterijus, kodėl sudaromos partnerystės, kokios jos būna ir pagal ką verslai renkasi partnerius.

1.4.1 Partnerystės sudarymo priežastys ir modeliai

Partnerystės valdymas susideda iš keturių pagrindinių etapų – planavimo, organizavimo, kontrolės ir tobulinimo. Partnerystės sudarymo procesą galime priskirti prie planavimo etapo, kuris yra pirmasis ir svarbiausias iš partnerystės valdymo etapų, kadangi sukuria išeitines sąlygas, kitaip tariant – ribas, visiems vėlesniems valdymo sprendimams. Būtent tinkama partnerių atranka lemia, kiek stabili ir sėkminga bus partnerystė per visą jos gyvavimo laikotarpį, taip pat kaip bus lengva ją valdyti (Marzieh & Tafazzoli, 2012). Literatūroje yra įvardijamos kelios skirtingos priežastys, kodėl sudaromos verslo partnerystės – vieni autoriai teigia, kad tai gali būti daroma tam, jog įgauti santykinę

ar konkurencinį pranašumą, naudojantis partnerio ištekliais (Wynarczyk, Watson, 2005). Šis apibrėžimas yra aktualus šio darbo kontekste, nes kaip partnerio ištekliai gali būti suprantami visų tipų ištekliai nuo kapitalo iki žinių (angl. know – how) ir strateginės informacijos, kuri leidžia geriau suprasti išorinius verslo veiksmus, naujai besiformuojančias tendencijas ir bręstančius naujus pokyčius, taigi leidžia geriau pasirengti reaguoti į tuos pokyčius. Taip pat prie išteklių (struktūrinio kapitalo) plačiąja prasme galima būtų priskirti partnerių poziciją ekosistemoje, jų turimus ryšius su kitais verslui svarbiais žaidėjais, kurie gali padidinti bendrą partnerių grupės atsparumą krizėms dėl partnerių tarpusavio solidarumo ir palaikymo, siekiant išsaugoti savo nuosavo verslo stabilumą.

J. Gentry savo straipsnyje teigia, kad partnerystės sutartys yra unikalios, tačiau visos partnerystės siekia šių tikslų – kokybės, išlaidų ir kaštų sumažinimo, dalinimosi informacija, atlygiu, rizika (Gentry, 1996). Dažniausiai literatūroje sutinkamos partnerystės sudarymo priežastys yra šios: išlaidų mažinimas, investicijų vengimas ne pagrindinėje veikloje, kokybės pagerinimas, naujų klientų radimas, rinkos dalies užėmimas, įtaka, matomumas, rizikų, susijusių su specializuota veikla ar sritimi, mažinimas. Visi šie partnerystės elementai svarbūs ne tik versle, bet taip pat padeda valdyti bet kokią krizę, siekiant sumažinti jos poveikį per turimą partnerių tinklą, taip išskaidant rizikas skirtingiems partneriams. Partnerystė padeda padidinti turimos rinkos dalį, pagerinti kokybę, sumažinti produkto vystymo ciklą (Corbeti, Blackburn, Van Wassenhove, 1999).

Šio darbo autoriaus nuomone, pagrindinė partnerystės funkcija – padidinti vertės kūrimo sistemos efektyvumą ir tvarumą. Partnerystė rinkoje suteikia jos dalyviams tam tikrą naudą, kuri siejama su mažesniais sandorių kaštais, patikimu prekių paskirstymu, geresniu tarpusavio supratimu, taip pat nustatomi aukštesni įėjimo į rinką barjerai konkurentams. Dėl didelio aviacijos sektoriaus susietumo ir sektoriaus specifikos patiriamos krizės ypač retai būna lokalias, o žymiai dažniau tarptautinės, tad tinkamo partnerių aljanso turėjimas taip pat mažina galimą krizių poveikį dėl rizikų išdalavimo, poveikio laiko ar dydžio skirtingiems pasaulio regionams.

Versle partnerystė suvokiama keliomis prasmėmis – siauroji interpretacija yra, kad partneris yra asmuo, kuris prisideda prie verslo vystymo ir turi tam tikras atsakomybes/investicijas, kita platesnė partnerio sąvokos interpretacija yra, kad tai kitas suinteresuotas verslas, teikiantis pirmajam tam tikras paslaugas. Jei kalbėtume apie pastarąją prasmę, galėtume išskirti pagrindinius partnerystės tipus:

- Įprastinė partnerystė – sutarties pagrindu sukuriamas ryšys tarp verslo subjektų. Tai dažniausia ir paprasčiausia partnerystės forma. Sutartis nusako partnerių santykius apsiikeičiant prekėmis ar paslaugomis, vykdant pirkimus-pardavimus, pelno ir nuostolio pasidalijimo sąlygas. Verslo praktikoje partneriai pelną ir nuostolius dalinasi proporcingai, jų investicijoms į konkretų verslą ar projektą, nebent kitaip būtų apibrėžta bendradarbiavimo sutartyje. Šioje partnerystės formoje kiekvienas iš partnerių lieka nepriklausomu juridiniu vienetu, gali savarankiškai priimti sprendimus, tačiau taip pat

gali būti priklausomas nuo savo partnerių veiksmų. Tarkim, jei vienas iš partnerių turėtų finansinių įsipareigojimų, kurių negalėtų įvykdyti, tai galėtų sukelti neigiamą poveikį kitoms bendroms iniciatyvoms su partneriais, nors jie tiesiogiai ir nėra susiję su pirmojo partnerio ankstesniais įsipareigojimais. Užsakovo bankrotas gali iššaukti sunkumus tiekėjų tiekėjams ir pan.

- Ribota partnerystė – tokios partnerystės turi vieną partnerį, kuris pilnai atsakingas už verslą ir vieną ar daugiau partnerių, kurie atsakingi tik dalinai. Tokiu atveju riboti partneriai investuoja savo pinigus ir tikisi gauti finansinę ar kitokią naudą, tačiau nėra atsakingi už įmonės nuostolius – tai reiškia, kad negali prarasti daugiau nei investavo.
- Bendra įmonė – tai partnerystės tipas, kai verslai sutaria investuoti į projektą ar įmonę, apribotą apimtimi ar laiku. Tokiu atveju pasirašoma bendradarbiavimo sutartis, nustatoma valdymo struktūra ir tikslai, tačiau pagrindiniai verslai nėra apjungiami.

Jei kalbėtume apie verslo santykius – tarp pirkėjo ir pardavėjo, jie literatūroje taip pat išskiriami į 3 tipus, kurie turi savo partnerio pasirinkimo kriterijus (Kedia, Lahiri, 2007):

- Funkciniai – įprasti santykiai, kai pirkėjas perka, o pardavėjas parduoda/suteikia paslaugą. Galimai tai suteikia papildomos naudos ar leidžia laikinai išpildyti kliento ar įmonės poreikius – naudojami siekiant sumažinti operacinius įmonės kaštus ar išspręsti tam tikrą problemą. Įmonės nesikiša viena į kitos veiklą ir abi patenkina savo interesus.
- Partnerystės tipo santykiai – siekiant patenkinti tam tikrą ilgalaikį poveikį, sumažinti tam tikrus kaštus ar įgyti konkurencinį pranašumą. Reikalauja tam tikro atsidavimo ir pastangų iš abiejų pusių.
- Strateginė sąjunga – santykiai, kurie reikalauja visiško atsidavimo, verslas turi atsižvelgti į partnerio poreikius ir atitinkamai keistis, siekiant sukurti naują vertę tiek sau, tiek savo partneriui.

Apibendrinant galime teigti, kad dažniausiai versle sutinkami partnerystės santykiai yra funkciniai operatyviniai – tai sutarties pagrindu sudaryti santykiai, kurių įmonės turi dešimtimis ar šimtais, skaičiuojant per kalendorinius metus. Partnerystės tipo santykiai yra retesni ir dažnai reikalauja pasitikėjimo vienas kitu ir patirties, dirbant kartu. O trečiojo tipo partnerystė - strateginė sąjunga – reikalauja didžiausios partnerių integracijos, todėl sudaroma ypač retai, o įmonės jų dažniausiai turi vos keletą. Nors aviacijoje konkurencija gana didelė, specializuoti ir patraukliausi žaidėjai selektyviai renkasi savo partnerystes. Krizių kontekste svarbiausia šiuos partnerius išlaikyti visais įmanomais būdais, nes jų susigrąžinimas iš rinkos vėliau tampa komplikotas dėl jų paklausos. Pagrindiniai partnerysčių santykių bruožai aprašomi lentelėje (žr. 12 lentelę):

12 lentelė. Skirtingų santykių tipų požymiai

	Funkciniai operatyviniai santykiai	Partnerystės tipo santykiai	Strateginė sąjunga
Integracijos intensyvumo lygmuo	Žemas	Vidutinis	Aukštas
Pagrindas	Tam tikra operacija	Ilgalaikis bendradarbiavimas, siekiant pagerinti esamą vertę	Pagrįsta naujos pridėtinės vertės kūrimu
Laikas	Trumpas	Ilgas	Ilgas
Kuriama vertė	Žema	Aukšta	Aukščiausia
Reikalingas įsitraukimas	Kasdienis	Gilus	Nuolatinis

Šaltinis: Kedia & Lahiri (2007)

Dar vienas partnerystės tikslas yra rizikos valdymas, kad dirbant su partneriais būtų išvystomos krizių prevencijos strategijos ir dalinimasis patirtimi, kaip elgtis būtų geriausia didelės rizikos, krizių sąlygomis (Sheffi, 2001). Norint pasiekti, kad partnerystė būtų sėkminga, o krizių rizika būtų mažinama, partneriai turi veikti harmoningai, būtent todėl yra svarbu prieš pradedant bendradarbiauti nustatyti bendrus tikslus ir iniciatyvas. Partnerystės teigiamą įtaką verslams išsamiai analizuoja Lotfi ir Larmour, plačiai apžvelgdami 2001–2019 m. atliktus tyrimus ir grupuodami juos pagal vertės veiksmų poveikio sritis (bendri tikslai, bendra veikla, dalinimasis informacija, adaptuojamos ir apjungiamos strategijos) (žr. 13 lentelę).

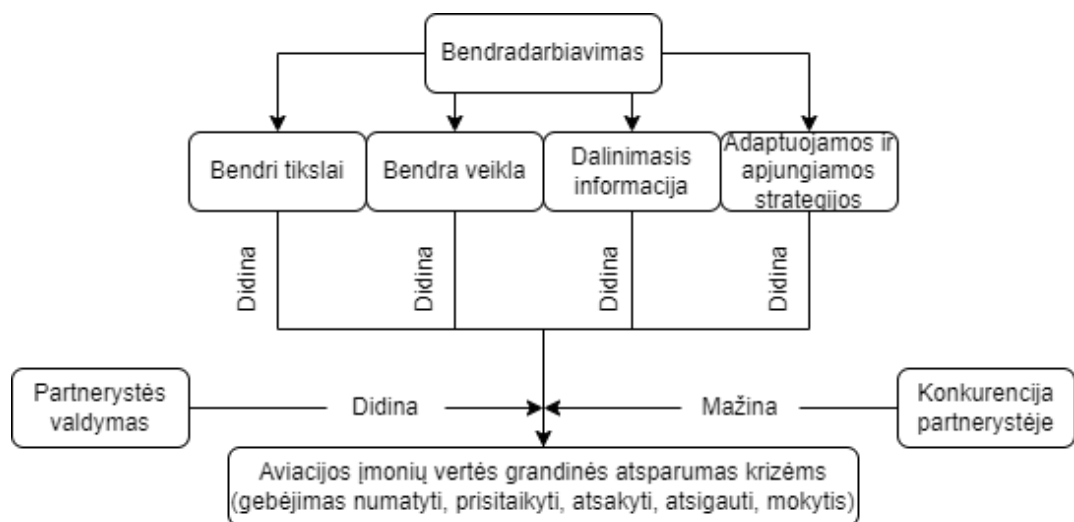
13 lentelė. Partnerystė poveikių sričių nauda verslui

Poveikio sritys	Realizavimo ypatumai ir sukuriama vertė	Autoriai
Bendri tikslai	Tikslų suderinamumas, iniciatyvų derinimas, naudos pasidalijimas, efektyvumas, pardavimai ir pelnas, rinkos dalies didėjimas, gebėjimas greitai atsakyti/reaguoti į išorės pokyčius, klientų pasitenkinimas, konkurencinis pranašumas, bendrų pajėgumų panaudojimas, tikslesnis ateities prognozavimas, rizikos valdymas, didesnis lankstumas, lengvesnė plėtra, naujovių diegimas, socialinis aktualumas.	Sheffi, 2001; Simatupang and Sridharan, 2002; Min et al., 2005; Simatupang and Sridharan, 2005a, 2005b; Cruijssen, 2006; Cruijssen et al., 2007; Matopoulos et al., 2007; Cao et al., 2009; Cao and Zhang, 2011; Pomponi et al., 2015; Zhu, 2017; Pan et al., 2019
Bendra veikla	Bendras planavimas/gamybos/biudžeto sudarymas, bendras projektavimas, sprendimų sinchronizavimas, bendras problemų sprendimas, atsargų valdymas, pirkimų optimizavimas, bendras išteklių panaudojimas ir pasidalijimas, dalijimasis transportavimu/paskirstymu, dalijimasis IT galimybėmis, bendravimas tarp partnerių,	Sheffi, 2001; Simatupang and Sridharan, 2002; Barratt, 2004; Min et al., 2005; Simatupang and Sridharan, 2005a, 2005b; Matopoulos et al., 2007; Cao et al., 2009; Schulz

	bendrų žinių kūrimas, krovinių dalijimasis, bendrų turto/pajėgumų panaudojimas, dalijimasis logistikos turtu ir įrenginiais, turto telkimas, bendrų maršrutų planavimas, bendras pirkimas, bendros paslaugos.	and Blecken, 2010; Cao and Zhang, 2011; Zhu, 2017; Pan et al., 2019
Dalinimasis informacija	Didesnis matomumas, lengvesnė komunikacija, informacinės technologijos, skaidrumas, pasitikėjimo didėjimas, pasiūlos ir paklausos duomenų dalinimasis, pardavimo vietos duomenų dalinimasis, bendrų reklamos planų sudarymas, išteklių prieinamumas, atsargų lygio aiškumas, didesni pajėgumai, atsargų politikos adaptavimas, rinkos tendencijų apžvalga, klientų pageidavimų informacija, gamybos grafikų optimizavimas, pristatymo planų informacija, veiklos būsenų aiškumas, procesų būklės informacija, prognozavimo duomenų gavimas.	Simatupang and Sridharan, 2002; Barratt, 2004; Min et al., 2005; Simatupang and Sridharan, 2005a, 2005b; Cruijssen, 2006; Cao et al., 2009; Zacharia et al., 2009; Zhu, 2017; Sheffi et al., 2019
Adaptuojamos ir apjungiamos strategijos	Organizacijos atsparumo didinimas, išipareigojimų problemų mažinimas, didesnė socialinė sanglauda, pasitikėjimo didinimas, informacijos ir koordinavimo problemų sprendimas, partnerystės valdymas.	Jung and Song, 2014; Andrew et al., 2015

Šaltinis: Lotfi & Larmour (2021)

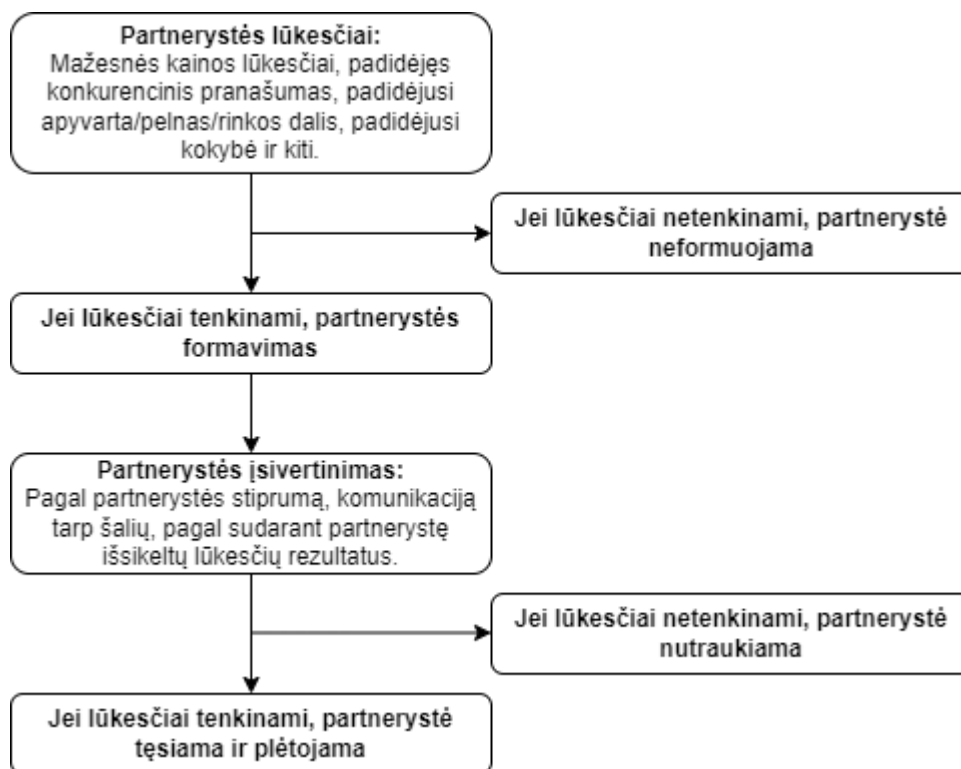
Šios Lotfi & Larmour (2021) išskirtos partnerystės poveikio sritys tuo apibrėžia ir partnerystės veiksmų planavimo lauką. Lentelėje pateikiama informacija indikuoja, kad kuo daugiau įmonės bendradarbiaus kurdamos vertės grandinė, tuo labiau atsparios krizių poveikiui jos bus. Įmonių atsparumą krizėms didina partnerystės, pasireiškiančios per maksimalų bendradarbiavimą, valdymas, o mažina - konkurencija tarp partnerių ir galimas skirtingų tikslų siekimas tam tikros partnerystės viduje (žr. 4 pav.).



4 pav. Partnerystės įtaka vertės grandinės atsparumui

Šaltinis: sudaryta remiantis Lotfi & Larmour (2021)

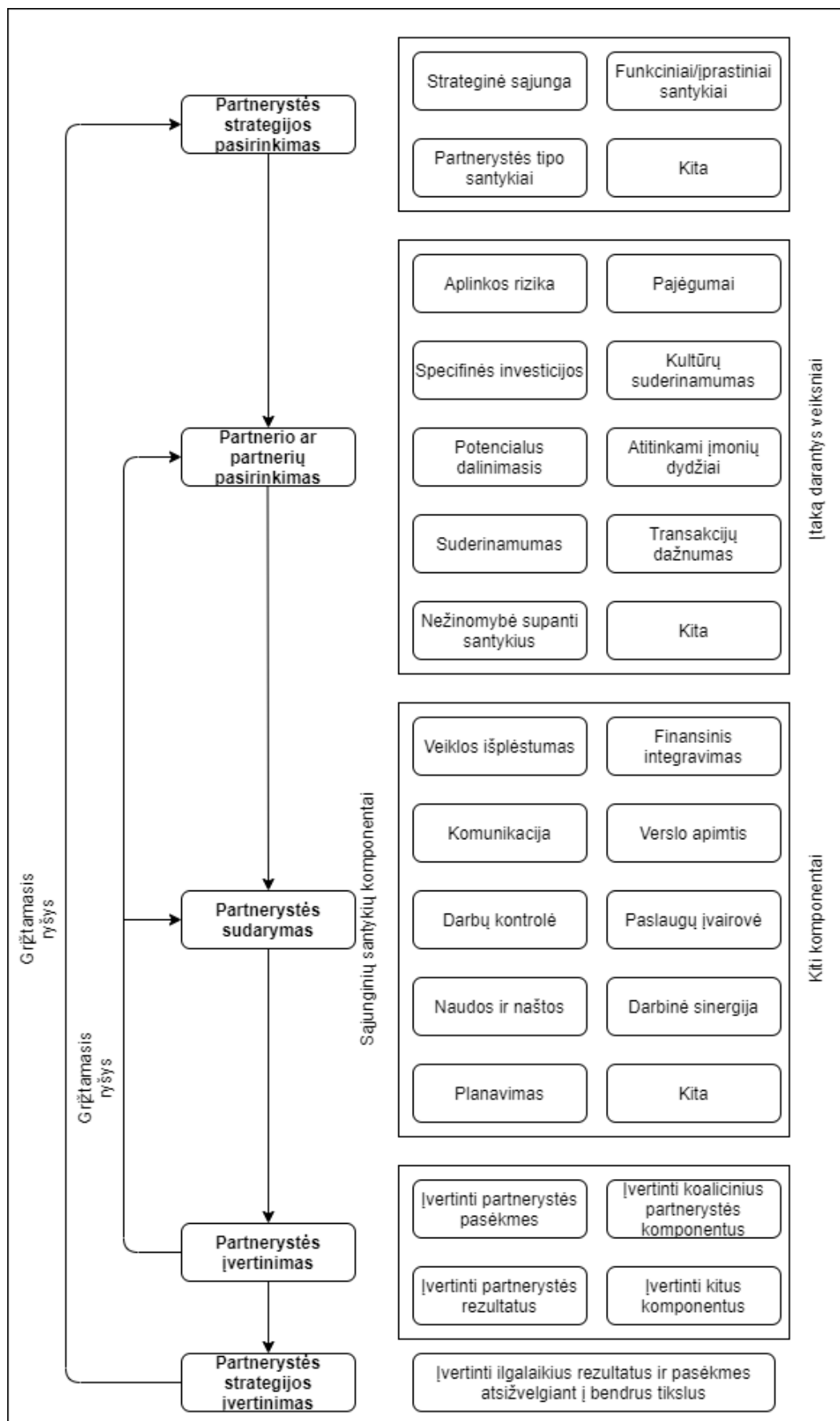
Iš šio modelio matome, kad valdomos partnerystės teikiamos naudos leidžia sumažinti krizių ir rizikų daromą poveikį verslo subjektams. Šis modelis išskiria partnerystės naudą, t. y. galimus jos sudarymo motyvus, bet nenusako, kaip organizacijos renkasi partnerius, tačiau būtent šis etapas lemia visus tolesnius partnerystės valdymo sprendimus. Apžvelkime kaip partnerystės yra sudaromos versle, kaip joms daro įtaką lūkesčiai siekiant išgauti tam tikros naudos. Partnerystės sudarymo motyvai ir proceso valdymas yra pateikiamas keliuose modeliuose (žr. 5-7 pav.):



5 pav. Partnerystės sudarymo, vadovaujantis lūkesčiais, sprendimo logikos modelis

Šaltinis: Tuten & Urban (2001)

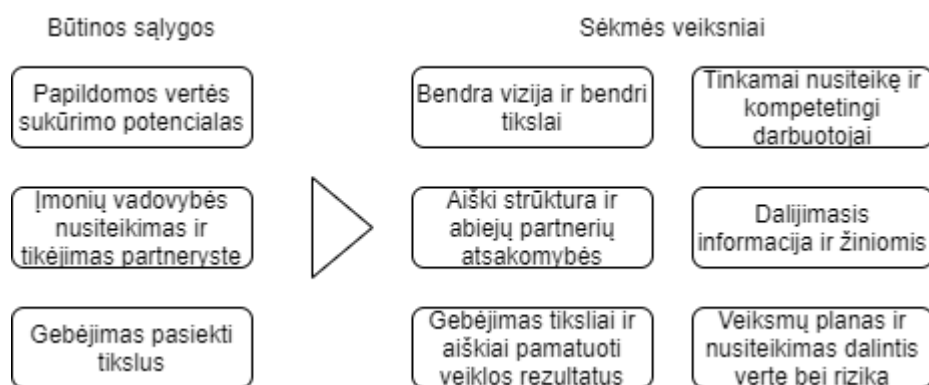
Šis modelis yra gana paprastas, o jo pagrindinė idėja yra partnerystės lūkesčiai, kuriuos suinteresuotos šalys apsibrėžia dar iki partnerystės sudarymo. Modelis nėra adaptuojamas priklausant nuo partnerystės tipo, tad yra nelankstus. Krizių ir aviacijos kontekste šio modelio plėtojamas būtų komplikotas dėl neaiškios partnerių vertinimo metodikos kelio. Modelio autoriai neapibrėžia, kaip turėtų būti plėtojama partnerystė, jei lūkesčiai tenkinami. Šio darbo autoriaus nuomone modelio privalumas yra tas, kad jis turi suformuotą ne tik atranką, bet ir vertinimą, tačiau vertinimas yra paremtas gana siauru kriterijų sąrašu.



6 pav. Partnerystės sudarymo loginės eigos modelis

Šaltinis: Gardner, Cooper ir Noordwier (1994)

Partnerystės strategijos pasirinkimas ir partnerių pasirinkimas atitinka planavimo etapą valdymo proceso kontekste. Šis modelis tiksliai atspindi tiek partnerių atrankos, tiek vertinimo etapus. Modelis leidžia įvertinti partnerystės strategijas ir partnerių pasirinkimo reikšmę visame valdymo procese ir pasirinkti aktualius veiksnius kiekviename etape. Pati partnerio atranka ir vertinimas suskirstyta į keletą stadijų, kas leidžia partnerį išsirinkti nuosekliai, kiekvienoje stadijoje atsisakant netenkinančių variantų. Modelis numato grįžtamąjį ryšį, tad suklydus galima grįžti į ankstesnę stadiją ir dar kartą persvarstyti atrankos ir vertinimo kriterijus. Šio darbo autoriaus nuomone, modelis yra tinkamas aviacijos organizacijų vertinimui krizių kontekste, nes yra lengvai adaptuojamas pagal skirtingas įmonių veiklos rūšis ar norimus kriterijus. Krizių metu aktualių veiksmų skaičių galima mažinti, taip siekiant atsirinkti partnerį per trumpesnę laiką.



7 pav. Sėkmingos partnerystės sudarymo modelis

Šaltinis: Burdon, Feeny (2011)

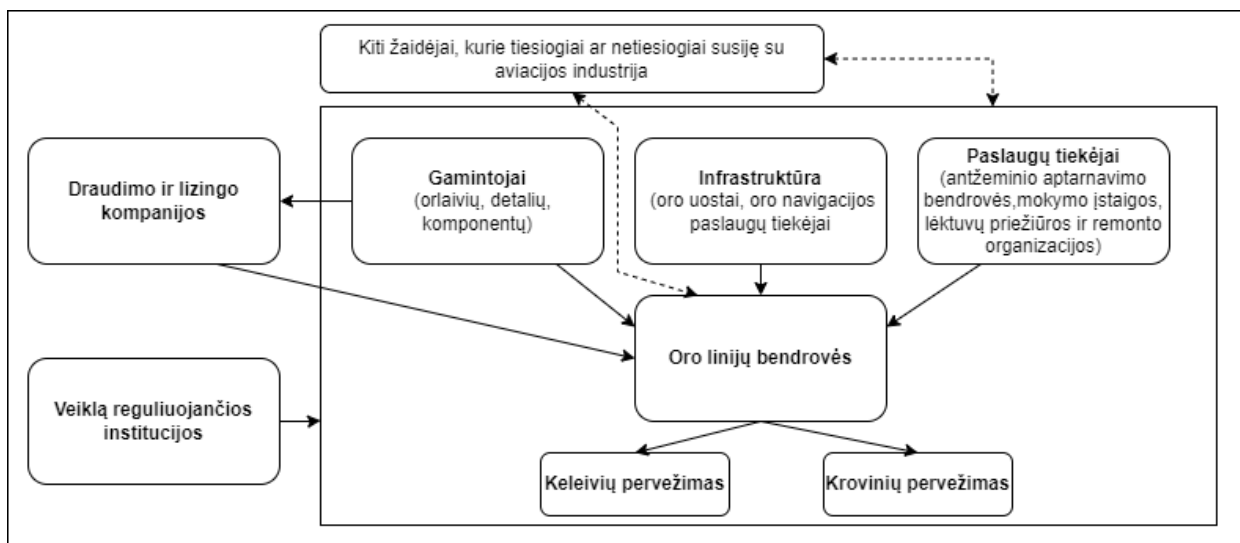
Šių autorių sėkmingos partnerystės modelis gana tikslus, tačiau jis apibrėžia tik būtinąsias sąlygas ir sėkmės veiksnius, tačiau neapima partnerio vertinimo. Krizių kontekste, kai iš turimų partnerių reikia atsirinkti tik keletą, su kuriais išlaikyti bendradarbiavimą, šis aspektas gyvybiškai svarbus, tad šio darbo autoriaus nuomone, šis modelis nėra tinkamas. Įvedant aviacijos įmonių kontekstą, dėl didelės konkurencijos net ir ne krizių metu, nuolatinis partnerių vertinimas yra privalomas.

Įvertinę aptartus modelius galime daryti išvadą, kad partnerystės sėkmė priklauso nuo jos valdymo nuoseklumo, kuris jau planavimo etape, kai pasirenkama partnerystės strategija ir pats partneris, numato ir suderina abiejų pusių indėlį, pasirinktą partnerystės modelį ir šiai partnerystei keliamus lūkesčius. Jei abiejų suinteresuotų pusių lūkesčiai tenkinami partnerystės kontrolės ar įvertinimo ir peržiūrėjimo etape, ji tęsiama ar vystoma siekiant pasiekti dar didesnę partnerystės vertę ar pasitenkinimo lygį.

1.4.2 Partnerystės sudarymui svarbūs kriterijai

Kaip ankščiau minėta darbe, aviacijos sektoriuje veikiantys žaidėjai yra glaudžiai susiję, nors teikia skirtingas paslaugas ir jų tikslai skirtingi. Dažnai skirtingos aviacijos įmonės yra priklausomos

nuo savo partnerių sėkmės dėl sukuriamos vertės grandinės. Aviacijos sektoriuje veikiančios įmonės yra šios: oro linijos, oro uostai, antžeminio aptarnavimo bendrovės, lėktuvų priežiūros ir remonto organizacijos, mokymo įstaigos (įgulos narių, techninio personalo), orlaivių gamintojai, draudimo ir lizingo kompanijos, oro navigacijos paslaugų tiekėjai, reglamentuojančios institucijos. Galime teigti, kad visos įmonės yra stipriai tarpusavyje susietos, tačiau šios grandinės centre yra oro linijos, nuo kurių kiti žaidėjai yra iš dalies ar visiškai priklausomi. Ši priklausomybė pateikiama autoriaus sudarytame paveiksle (žr. 8 pav.).



8 pav. Aviacijos industrijos susietumas oro linijų atžvilgiu

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Partnerystės tarp skirtingų tipo įmonių planavimas prasideda nuo partnerystės strategijos, po šio etapo seka partnerystės pobūdžio, partnerių portfelio sudėties ir konkretaus partnerio pasirinkimo sprendimas. Partnerio pasirinkimas reikalauja įvertinti skirtingus kriterijus priklausomai nuo sektoriaus ypatumų, nuo partnerių vaidmens vertės kūrimo grandinėje ir nuo partnerystės sudarymo tikslo, tad kyla klausimas – kurie kriterijai svarbiausi aviacijos sektoriuje, renkant partnerį krizių kontekste? Ar jų svarbumas skiriasi dėl vykdomos veiklos pobūdžio?

Siekiant atrinkti svarbiausius kriterijus bei sukurti atrankos modelį, skirtą aviacijos sektoriui, analizuojami mokslinės literatūros autorių darbai, kuriuose kalbama apie partnerystę, jos sudarymo būdus ir svarbiausius kriterijus šiam tikslui pasiekti. Autorių paieškai buvo naudojami raktiniai žodžiai: partnerystė, partnerystės tipai, partnerystės kriterijai. Mokslinės literatūros išleidimo data negalėjo būti senesnė nei 2006 metai. Literatūroje sutinkami šie veiksniai, siekiant atsirinkti partnerį: partnerystės tipas (Fornasiero, Zangiacomi, Franchini, Bastos, Azevedo & Vinelli, 2016), partnerio užimama rinkos dalis (van Aduard de Macedo Soares, Diana, Silva Barboza & de Oliveira Paula, 2016), vartotojų/partnerių tinklas, partnerio aktualumas kontekste (Ivascu, Cirjaliu & Draghici,

2016), partnerio reputacija, partnerio tikslai ir interesai (Li, Qiu & Wang 2019), bendras poreikis (Sullivan & Ochoa, 2009), kultūrinis kontekstas ir suderinamumas (Wadin, Ahlgren & Bengtsson. 2017), vertybinis kontekstas ir suderinamumas (Tyszkiewicz, Pawlak-Wolanin, Markiewicz-Patkowska, Soňa, Oleśniewicz, Jáčová, & Tyszkiewicz 2019), pasitikėjimas vienas kitu (Bellini, Piroli & Pennacchio, 2018), bendras įsipareigojimas ir bendradarbiavimas (Burg & Oorschot, 2013), motyvacija bendradarbiauti (Romano, Pick & Roztocki, 2010), polinkis pokyčiams (Pons-Morera, Canós-Darós & Gil-Pechuan, 2017), bendros veiklos formalizavimas, bendros veiklos integravimo būdai (Asadifard, Tabatabaeian, Sofi & Taghva, 2017), esamas „artumas“ tarp partnerių (Ribeiro & Nagano, 2018), dalinimasis rizika, galimi būsimų problemų sprendimo būdai (Draghici, Ivascu, Mateescu & Draghici, 2017), techniniai gebėjimai ir žinios, patirtis iš praeities bendradarbiavimo (Hottenrott & Lopes-Bento, 2016), infrastruktūra ir jos išteklių panaudojimas, kompanijos dydis ir infrastruktūros atitikimas (Taibi, Gualberti, Gielen & Bazilian, 2016), įtraukti kompanijos žmonės, reikalingi finansiniai ištekliai (Simons, Gupta, & Buchanan. 2011), dalinimasis žiniomis tarp partnerių, intelektinė nuosavybė ir licencijos (Chou, Huang, Jahn & Kuo, 2010), valdymo struktūra (Mandal, 2006), užduočių valdymas, partnerystės valdymas (Yenicioglu, & Suerdem 2015), rinkos ir klientų paklausa, išorinis konkurencingumas, naudos lūkestis (McKelvey, Zaring & Ljungberg, 2015), našumo suvokimas, kaštų sumažėjimas, pelno/nuostolio dalinimasis, bendrų naudų kūrimas (Draghici et al., 2017).

Šio darbo autoriaus nuomone, šiuos veiksnius galima susisteminti ir sugrupuoti į šias kategorijas pagal kilmę (žr. 14 lentelę): partnerystės sudarymo strategija, partneris, suderinamumas, bendradarbiavimo įgyvendinimas, problemos ir rizika, įgūdžiai ir patirtis, infrastruktūra ir prieinami ištekliai, žinios, partnerystės valdymas, išorinė aplinka ir paklausa, lūkesčiai ir rezultatai.

14 lentelė. Įmonių partnerių pasirinkimo ir vertinimo veiksniai suskirstyti į kategorijas

Kategorija	Veiksniai
Partnerystės sudarymo strategija	– Sprendimas dėl partnerystės plėtros/nutraukimo (Fornasiero et al., 2016); – Sprendimas dėl partnerystės tipo (Fornasiero et al., 2016);
Partneris (profilis)	– Partnerio užimama rinkos dalis (van Aduard de Macedo Soares et al., 2016); – Vartotojų/partnerių tinklas (Ivascu et al., 2016); – Partnerio aktualumas kontekste (Ivascu et al., 2016); – Partnerio reputacija (Li et al., 2019); – Partnerio tikslai ir interesai (Li et al., 2019); – Bendras poreikis (Sullivan & Ochoa, 2009);
Suderinamumas	– Kultūrinis kontekstas ir suderinamumas (Wadin et al., 2017); – Vertybinis kontekstas ir suderinamumas (Tyszkiewicz et al., 2019); – Pasitikėjimas vienas kitu (Bellini et al., 2018); – Bendras įsipareigojimas ir bendradarbiavimas (Burg & Oorschot, 2013); – Motyvacija bendradarbiauti (Romano et al., 2010); – Polinkis pokyčiams (Pons-Morera et al., 2017);

14 lentelė. Įmonių partnerių pasirinkimo ir vertinimo veiksniai suskirstyti į kategorijas (tęsinys)

Kategorija	Veiksniai
Bendradarbiavimo įgyvendinimas	– Bendros veiklos formalizavimas (Asadifard et al., 2017); – Bendros veiklos integravimo būdai (Asadifard et al., 2017); – Esamas „artumas“ tarp partnerių (Ribeiro & Nagano, 2018);
Problemos ir rizikos	– Dalinimasis rizika (Draghici et al., 2017); – Galimai būsimų problemų sprendimo būdai (Draghici et al., 2017);
Įgūdžiai, patirtis	– Techniniai gebėjimai, žinios (Hottenrott & Lopes-Bento, 2016); – Patirtis iš praeities bendradarbiavimo (Hottenrott & Lopes-Bento, 2016);
Infrastruktūra ir prieinami ištekliai	– Infrastruktūra ir esamų išteklių panaudojimas (Taibi et al., 2016); – Kompanijos dydis ir jos infrastruktūros atitikimas (Taibi et al., 2016); – Įtraukti kompanijos žmonės (Simons et al., 2011); – Reikalingi finansiniai ištekliai (Simons et al., 2011);
Žinios	– Dalinimasis žiniomis tarp partnerių (Chou et al., 2010); – Intelektinė nuosavybė ir licencijos (Chou et al., 2010);
Partnerystės valdymas	– Valdymo struktūra (Mandal 2006); – Užduočių valdymas (Yenicioglu & Suerdem 2015); – Partnerystės valdymas (Yenicioglu & Suerdem 2015);
Išorinė aplinka ir paklausa tokio tipo partnerystei	– Rinkos ir klientų paklausa (McKelvey et al., 2015); – Išorinis konkurencingumas (McKelvey et al., 2015);
Lūkesčiai ir rezultatai	– Naudos lūkestis (McKelvey et al., 2015); – Našumo suvokimas (Draghici et al., 2017); – Kaštų sumažėjimas (Draghici et al., 2017); – Pelno/Nuostolio dalinimasis (Draghici et al., 2017); – Bendrų naudų kūrimas (Draghici et al., 2017);

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Vieni iš šių mokslinėje literatūroje apibūdintų veiksnių nusako potencialiam partneriui būdingus atributus, kiti nusako įmonės, ieškančios partnerio, poziciją. Tinkamas partnerystės sudarymas įmanomas tik įvertinus visus kompanijai svarbius kriterijus, jų projektuojamą naudą ar žalą ilgalaikėje perspektyvoje. Partnerystė privalo turėti bendrus tikslus, kad būtų sėkminga. Bendras šių tikslų siekimas yra vienas iš svarbiausių komponentų sėkmingam bendradarbiavimui (Cao and Zhang, 2011). Šis procesas susideda iš kaštų, rizikų dalinimosi ir kitų privalumų gaunamų partnerystės pagalba, taip pat reikalauja, kad kiekviena šalis pelną ir nuostolius dalintųsi vienodai. Svarbu pažymėti, kad aviacijos sektorius, ypatingai krizių kontekste, gana išrankiai renkasi savo partnerius ne tik dėl veiklos susietumo, bet ir didelės konkurencijos rinkoje. Tinkamo partnerio ar partnerių tinklo turėjimas padeda sumažinti rizikas ir krizių poveikį, tad išsiaiškinti atrankos ir vertinimo kriterijus yra be galo svarbu.

Išsiaiškinus, kad tyrimais įrodyta, jog partnerystės daro verslą atsparesnį krizių kontekste, tampa svarbu išsiaiškinti kaip atsirinkti tinkamą partnerį. Tikslui pasiekti aukščiau pateiktos kategorijos ir veiksnių rinkinys (žr. 14 lentelę) buvo naudojamas atliekant empirinį tyrimą – ekspertinį vertinimą, siekiant išsiaiškinti, kurios kategorijos ir veiksniai yra svarbiausi aviacijos sektoriuje, siekiant padidinti įmonių atsparumą neigiamam krizių poveikiui.

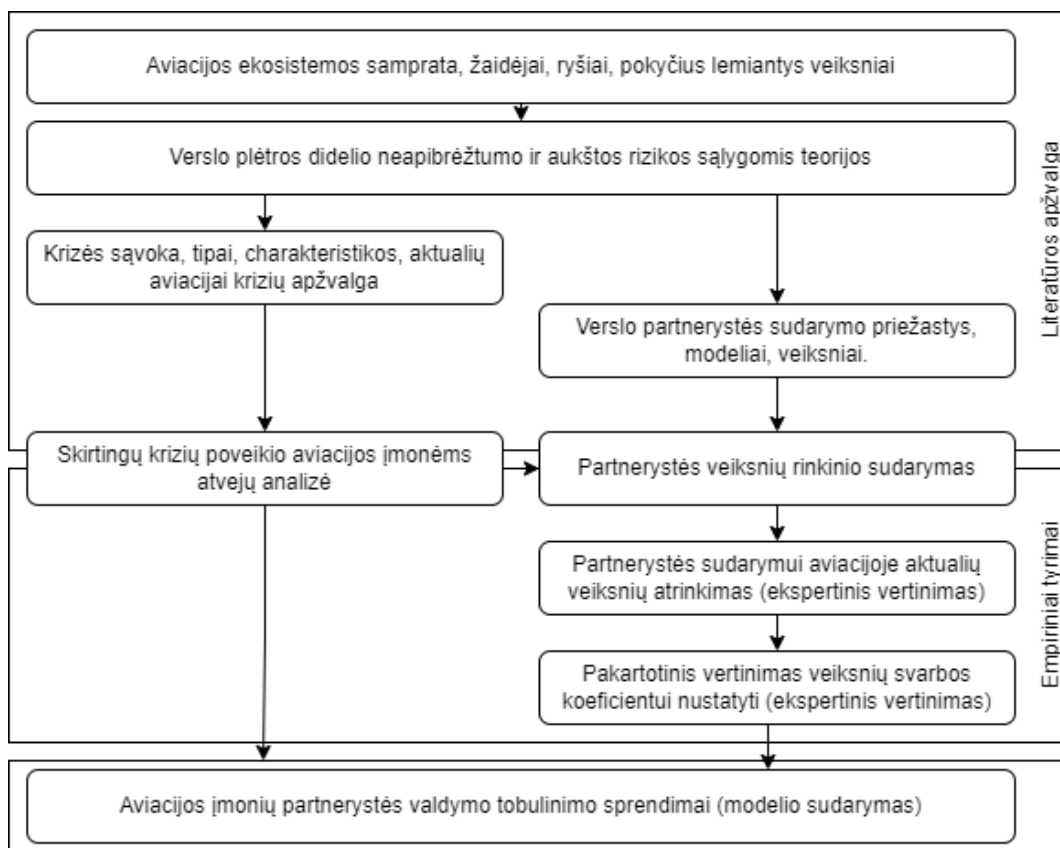
2. AVIACIJOS ĮMONIŲ PARTNERYSTĖS VALDYMO SPRENDIMŲ TYRIMO METODIKA

Ši darbo dalis skirta apibūdinti darbo tikslui pasiekti naudotus metodus, pagrįsti jų pasirinkimą ir paaiškinti tyrimų eigos ir metodų derinimo loginę seką, kuri yra pateikta 9 paveiksle. Siekiant įgyvendinti darbo **tikslą** – pasiūlyti partnerystės valdymo sprendimus, siekiant padidinti aviacijos įmonių atsparumą krizių kontekste – tyrimai buvo atliekami dviem etapais – teorinės analizės ir empirinių tyrimų, kurių metu buvo įgyvendinami atitinkami uždaviniai. Teorinės analizės tikslas buvo:

- Ištirti aviacijos sektoriaus įmonių ryšių ypatumus, nustatyti krizių poveikio aviacijos įmonėms ypatumus ir nustatyti galimą partnerystės vaidmenį, mažinant krizių poveikį šio sektoriaus įmonėms.
- Sudaryti mokslinėje literatūroje pateiktų partnerystės sudarymui svarbių veiksnių rinkinį.

Empirinio tyrimo uždaviniai buvo:

- Nustatyti partnerystės reikšmingumą kitų verslų plėtrai ir atsparumui aktualių veiksnių kontekste;
- Išskirti aviacijos įmonėms specifinius aktualius veiksnus ir nustatyti jų svarbą, siekiant pasiūlyti sprendimus, didinančius įmonių atsparumą krizių kontekste.



9 pav. Tyrimo logika

Teorinio tyrimo rezultatai rodo, kad krizės ir krizių valdymas yra neatsiejama verslo dalis, kuri reikalauja priimti tam tikrus sprendimus, siekiant įmonėms išgyventi. Verslo partnerystė mokslinėje literatūroje pateikiama kaip viena iš priemonių siekiant mažinti krizių poveikį. Tai itin svarbu aviacijos įmonių kontekste, kai sektorius dėl savo specifikos yra glaudžiai susietas tiek partnerystės, tiek konkurenciniais ryšiais. Tačiau mokslinėje literatūroje nepavyko rasti kriterijų ar modelių, kuriais vadovaujantis aviacijos sektorius renkasi partnerius, kas ypač svarbu šių dienų aktualiaame krizių kontekste. Siekiama išsiaiškinti kaip aviaciją paveikusių krizių palietė verslus ir kaip tinkama partnerių ar partnerių tinklo atranka ir vertinimas padėtų šią žalą sumažinti. Šiam tyrimui atlikti buvo panaudota skirtingų krizių poveikio aviacijos įmonėms atvejo analizė. Taip pat ekspertinis vertinimas, siekiant išsiaiškinti, kurie literatūroje aprašomi partnerystės sudarymo kriterijai yra aktualūs aviacijos įmonėms bei ar pagrindinio ir antrinio partnerio pasirinkimo kriterijai skiriasi.

Skirtingų krizių poveikio aviacijos įmonėms atvejo analizė. Tyrimo tikslas – apžvelgti finansų ir COVID-19 pandemijos krizių poveikį aviacijos įmonėms ir nustatyti galimus su partnerystės valdymu susijusius veiklos laukus, kurie turėtų būti įvertinti, planuojant partnerystės krizių kontekste. Tikslui pasiekti naudojami įvairūs literatūros šaltiniai, reglamentuojančių institucijų ataskaitos, Statista pateikiami duomenys.

Partnerystės sudarymui aviacijoje aktualių veiksnių atrinkimas. Partnerio pasirinkimas šio empirinio tyrimo objektu buvo pasirinktas remiantis teorinės analizės išvada, kad partnerio pasirinkimas yra kritinis partnerystės planavimo etapui ir lemia visus po jo sekančius partnerystės valdymo sprendimus. Šio empirinio tyrimo tikslas - nustatyti mokslinėje literatūroje aprašomų partnerystės sudarymo veiksnių svarbą aviacijos įmonėms. Ekspertiniai vertinimai yra taikomi įvairių ūkio šakų tyrimuose, jiems reikalingos specialios ekspertinės žinios ir ekspertinis patyrimas, kurį turi tik nedidelis skaičius specialistų. Tyrėjus domina ne jo, kaip žmogaus, asmenybė ar asmeninė biografija, o konkrečios srities žinios, kurių jis turi kaip tam tikrų funkcijų atlikėjas ir dėl šių žinių yra tam tikros srities ekspertas ir (ar) jam priskirtas eksperto statusas (Flick, 2018; Littig, Pöchhacker, 2014). Ekspertas – tai asmuo, kuris turi specifinių įžvalgų ir žinių dėl savo profesinės padėties ir patirties (ekspertizės lygio) (Flick, 2018). Kaip apibendrina Littig'is ir Pöchhacker'is (2014), ekspertai ne tik turi specialių profesinių ar techninių žinių, išmano organizacines procedūras ir savo veiklos lauką, tačiau paprastai jų užimamas statusas (organizacijoje ar visuomenėje) leidžia jiems kalbėti tam tikro profesinio lauko ar organizacijos vardu, juos reprezentuoti. Apibendrinta ekspertų grupės nuomonė imama kaip problemos sprendinys.

Dėl savo srities kompleksiskumo verslo požiūriu aviacija reikalauja specifinių žinių, todėl ekspertų skaičius, kuris galėtų dalyvauti tyrime, yra ribotas. Siekiant nustatyti literatūroje aptariamų kriterijų svarbą aviacijos kontekste, buvo apklausti keturi skirtingose sėkmingose Lietuvos aviacijos įmonėse dirbantys ekspertai. Jie atstovavo šias įmones - GetJet Airlines, DAT LT, BAA Training,

Avion Express. Svarbiausi ekspertų atrankos kriterijai buvo – užimama aukščiausio lygio pozicija įmonėje veikiančioje aviacijos sektoriuje, bei darbo patirtis sektoriuje, kuri turėjo būti ne mažiau nei 5 metai. Visi tyrime dalyvavę ekspertai sutiko veiksmus įvertinti iš keleto požiūrio taškų. Jų patirtis aviacijoje svyruoja tarp 5-20 metų, tad situaciją gali vertinti ne tik dabartiniame pandeminiame kontekste. Tačiau visos šios įmonės patenka į kategoriją, kurios buvo paveiktos COVID19 pandemijos, tad nuo šio konteksto ekspertams atsiriboti buvo neįmanoma, t. y. jų atsakymuose yra jaučiamas krizės efektas. Viena iš jų atsakomybių darbe – pasirinkti mokymų organizacijas įgulų mokymams atlikti t. y. jie atsako už partnerystės planavimo etape daromą partnerio pasirinkimą. Tyrimo metu ekspertai vertino partnerystę bendrai (pagal jų tipus t. y. buvo turimi omenyje įprastiniai verslo santykiai sutarties pagrindu, partnerystės, ar strateginės sąjungos). Remiantis ekspertų įvertinimais ir daugiakriterinių sprendimų analizės AHP (angl. Analytic Hierarchy Process) metodu, išsiaiškinami svarbiausi kriterijai aviacijos sektoriui, patikrinamas vertinimo suderinamumas, kriterijų koeficientai. AHP metodas pasižymi geromis matematinėmis savybėmis ir palyginti lengvai išgaunamais pradiniais duomenimis. AHP yra sprendimų priėmimo palaikymo įrankis, kuris gali būti naudojamas kompleksiniams daugiakriteriams uždaviniams spręsti. Šis metodas naudoja daugelio lygių hierarchinę kriterijų struktūrą. Papildomai, AHP metodas turi išskirtinį pranašumą prieš kitus daugiakriterius sprendimo priėmimo metodus, nes uždavinį išskaido į atskiras sudedamąsias dalis ir sukuria sprendimo priėmimo kriterijų hierarchiją. Todėl tampa aiški kiekvieno kriterijaus svarba (Macharis, Springael, De Brucker & Verbeke, 2004).

Pirmojo ekspertinio tyrimo metu pavyko nustatyti galimas ekspertų įžvalgų tikslinimo ir detalizavimo kryptis. Antriniu vertinimu buvo siekiama įvertinti aviacijos įmonių partnerių pasirinkimo svarbiausius veiksmus ir jų svarbos koeficientus, papildžius ekspertų grupę. Taip pat, kad būtų įvertinti veiksniai priklausant nuo turimų partnerių kiekio.

Partnerystės sudarymui aviacijoje aktualių veiksnių pakartotinis vertinimas. Tyrimo tikslas – įvertinti ankstesniame tyrime atrinktus aviacijai aktualius partnerystės sudarymo veiksmus pirminio ir antrinio partnerio kontekste. Šis tyrimas atliekamas siekianti tiksliai įvertinti atrinktų veiksnių svarbą, kai veiksnių rinkinys yra sumažėjęs. Taip pat siekiama įvertinti, ar veiksnių svarbos koeficientai skirsis, renkantis pirminį ar antrinį partnerį.

Tikslui pasiekti taip pat renkamasis ekspertinis vertinimas, o rezultatams apskaičiuoti renkamas AHP metodas, kurio išskirtinumas aptartas anksčiau. Tyrimas nuo pirminio skyrėsi tuo, kad ekspertų sąrašas buvo atnaujintas - prie 3 buvusių ekspertų, buvo pridėti 3 nauji, kurie yra traktuojami kaip kontrolinė grupė. Taigi tyrimas leido ne tik detaliau išnagrinėti jau anksčiau tyrime dalyvavusių ekspertų nuomonę, bet ir palyginti tą nuomonę su kontrolinės grupės (3 naujų ekspertų) nuomone, t. y. buvo siekiama patikrinti tyrime jau dalyvavusių ir naujai atsakiusių ekspertų nuomonių suderinamumą.

Antrojo tyrimo metu buvo apklausti šeši Lietuvos aviacijos įmonėse dirbantys ekspertai, kurie atstovavo šias įmones – GetJet Airlines, BAA Training, Heston Airlines, Airhub, Avion Express. Trys iš šešių ekspertai taip pat dalyvavo ir pirmajame vertinime. Ekspertų atrankos kriterijai išliko panašūs: užimama/-ta aukščiausio lygio pozicija įmonėje veikiančioje aviacijos sektoriuje, bei darbo patirtis sektoriuje, kuri turėjo būti ne mažiau nei 5 metai. Visų ekspertų patirtis aviacijoje svyravo tarp 5-15 metų. Taigi, buvo išlaikyti tie patys pagrindiniai reikalavimai ekspertinei patirčiai.

Atliktų teorinės analizės ir empirinių turimų rezultatų pagrindu buvo parengti **aviacijos įmonių partnerystės valdymo sprendimai**, kurių esmė – sudaryti aviacijos sektoriaus įmonėms aktualų partnerių atrankos ir vertinimo modelį, siekiant išnaudoti partnerystę kaip priemonę krizių poveikiui mažinti.

3. AVIACIJOS ĮMONIŲ PARTNERYSTĖS VALDYMO SPRENDIMŲ TOBULINIMO GALIMYBIŲ EMPIRINIAI TYRIMAI

3.1 Krizių poveikio aviacijos įmonėms atvejų analizės rezultatai

Siekiant geriau suprasti krizių daromą poveikį aviacijos sektoriui ir galimą partnerystės naudą siekianti šį poveikį mažinti, darbe detaliau analizuojama anksčiau trumpai aptarta finansų krizė ir COVID-19 pandemija. Šio tyrimo metu gilinamasi į šių krizių specifiką ir dėl jų aviacijos sektoriuje atsiradusius pasikeitimus.

Analizės kontekstas: Transporto sektorius, o kartu ir aviacija, gali būti laikoma neatsiejama augančios ekonomikos dalimi. Jis susietas su krovinių ir fizinių asmenų judėjimu. Augančios ekonomikos kontekste, besivystanti pramonė, besiplečiantys prekybiniai ryšiai neišvengiamai kels transporto sektoriaus paklausą. Analogiškai, jei šie veiksniai lėtės ar sustos, kris ir transporto paklausa. Transporto ir aviacijos sektorius dėl savo veiklos apimčių ir globalizacijos turi didelį poveikį ir kitiems sektoriams bei jų verslo ekosistemoms ir jų žaidėjams, tad šių sektorių pakilimai ar nuopuoliai daro įtaką verslų sėkmei.

Finansų krizės atvejo analizės struktūra:

15 lentelė. Finansų krizės atvejo analizės struktūra

Analizės perspektyvos	Krizės poveikio ypatumai
Krizės pobūdis ir ypatumai	Kategorija - ekonominė krizė; Intensyvumas – vidutinis; Didžiausias poveikis – 2008-2009 metais
Poveikis aviacijos sektoriui:	Kritusi transporto paklausa; sumažėjęs tiekimas; pasikeitę transportavimo maršutai; konkurencijos išsikraipymas dėl valstybių paramos atskiroms įmonėms.
Pasekmės aviacijos sektoriui:	Pablogėjusi finansinė situacija; sumažėjusi apyvarta ir pelningumas; įmonių bankrotai, susijungimai, įsigijimai; strategijų pokyčiai.
Aviacijos sektoriaus įmonių sprendimai reaguojant į krizę:	Konkurentų įsigijimai, susijungimai; kaštų optimizavimas; nepagrindinių funkcijų perleidimas partneriams ir mažųjų įmonių veiklos specializacija; veiklų portfelio pertvarkymas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Toliau pateikiama 15 lentelėje krizės poveikį ir pokyčius aviacijos industrijoje iliustruojantys statistiniai duomenys. 2008 metų pabaigoje **pasaulinė finansinė krizė** tapo globalia ekonomine krize, o tuo tarpu išryškėjo šios krizės pasekmės transporto ir aviacijos sektoriams:

- Stipriai krito transporto paklausa dėl mažiau transportuojamų keleivių ar prekių;
- Dramatiškai sumažėjo tiekimas (dėl bankrotų ar sumažėjusio reikalingumo dažnumo);
- Pasikeitė transportavimo srutai;

- Pasikeitė susisiekimo maršutai (dėl susijungimų ar susidubliuojančių maršutų);
- Valstybių protekcionizmas atskirų įmonių atžvilgiu (parama įmonėms);

Dėl šių išorinių veiksnių sumažėjo aviacijos įmonių pelnas ir stipriai pablogėjo finansinė situacija. Siekiant tai pagerinti, bendrovės privalėjo keisti savo strategijas, norėdamos išgyventi. Svarbu suvokti, kad skirtingi žaidėjai, susidūrę su krizėmis, gali turėti skirtingas vizijas ir skirtingą palaikymą – aviacijoje vieni žaidėjai yra privatūs, kiti pilnai ar dalinai finansuojami valstybės. Dėl šios priežastys jų tikslai taip pat skiriasi – privatūs žaidėjai dažniausiai siekia maksimizuoti pelną, tuo tarpu valstybės finansuojami subjektai gali siekti išlaikyti darbo vietas, maksimizuoti šaliai kuriamą vertę ar kitus socialekonominius aspektus. Valstybinis Vokietijos oro vežėjas Lufthansa krizės kontekste perėmė tokių oro linijų kaip Brussels airlines ar Austrian airlines kontrolę, o tuo pačiu metu sudarinėjo sutartis ir su kitais oro vežėjais. Kompanija krizės metu, su valstybės pagalba, investavo į bendrą šalies transporto infrastruktūrą ir į savo partnerių tinklą siekdama pagerinti susisiekimą į/iš įvairių Vokietijos regionų, t. y. stiprino lokalų partnerių tinklą. Pasikeitusi situacija keitė požiūrį į partnerystę, kuris pasistūmėjo nuo tradicinio oro linijų bendradarbiavimo, iki oro linijų – oro uostų bendradarbiavimo ar oro linijų – geležinkelio bendradarbiavimo, taip partnerystės pagalba siekiant užsitikrinti keleivių ar krovinių srautus ir pasiūlyti platesnį paslaugų spektrą.

Strateginiai aljansai, ypačiai didelio neapibrėžtumo kontekste, dėl anksčiau darbe aptarto sektoriaus susietumo ir konkurencijos, yra neįtikėtinais svarbūs. Kiekvieno kito žaidėjo įsigijimas ar susijungimas didina derybinę galią su kitais sektoriaus žaidėjais, taip partnerystės pagalba gaunant geresnes konkurencines sąlygas. Kaip pavyzdys darbe aptariamos oro linijos, kurios yra suskirsčiusios į tris pagrindinius aljansus (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Oro linijų strateginiai aljansai

Aljansas	Žaidėjai
Star Alliance	Aegan Airlines, Air Canada, Air China, Air India, Air New Zeland, Asiana Airlines, Austrian Airlines, Avianca, Brussels Airlines, Copa Airlines, Croatia Airlines, EgyptAir, Ethiopian Airlines, EVA Air, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, South African Airlines, Swiss, TAP Air Portugal, Thai Airways International, Turkish Airlines, United.
Oneworld	Alaska Airlines, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, Malaysia Airlines, Qantas, Qatar Airlines, Royal Air Maroc, Royal Jordanian, S7 Airlines, SriLankan Airlines, FIJI Airways
SkyTeam	Aeroflot, Aerolineas-Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Airlines, China Eastern, Czech Airlines, Delta Air Lines, Garuda Indonesia, Kenya Airways, KLM, Korean Air, Middle East Airlines, Saudia, Compagnia aerea TAROM, Vietnam Airlines, XIAMEN AIR.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Star Alliance, Oneworld, SkyTeam internetiniais puslapiais

Aljansų tikslas per technologinį bendradarbiavimą ir dalijimąsi įrankiais klientams siūlyti produktą ar paslaugą, kuri dėl aljanso dydžio ir partnerių turimų resursų padengia didžiąją dalį galimos paklausos. Krizių kontekste tokių partnerystių galia tik augs – tik kyla klausimas, ar tai vyks integruojant naujus partnerius, ar esamiems plečiant savo veiklą. Šių partnerių grupių turimas kapitalas didina konkurencinį pranašumą prieš kitus žaidėjus, nes jų perkamoji galia ir įtaka rinkoje yra didesnė, didėja galimybė manipuluoti esama padėtimi. Tuo tarpu mažieji nišiniai žaidėjai gali išgyventi tik dėl specifinės paklausos savo regione ar išskirtinių savybių. Kompanijos, kurios yra per mažos būti globaliais žaidėjais, tačiau yra per didelės būti nišinėmis, krizės kontekste, dažnai susiduria su iššūkiais. Dažniausiai dėl turimo per mažo kapitalo ar užnugario trūkumo kompanijoms grėsia finansiniai sunkumai ar netgi bankrotas. Šią žaidėjų kategoriją ir atstovauja didžioji dalis Lietuvoje veikiančių kompanijų. Dėl savo veiklos pobūdžio, dinamiškumo šie partnerystės valdymo sprendimai tampa itin aktualūs norint išgyventi krizes. Keletą ekonominės krizės paveiktų oro linijų pateikiame lentelėje (žr. 17 lentelę).

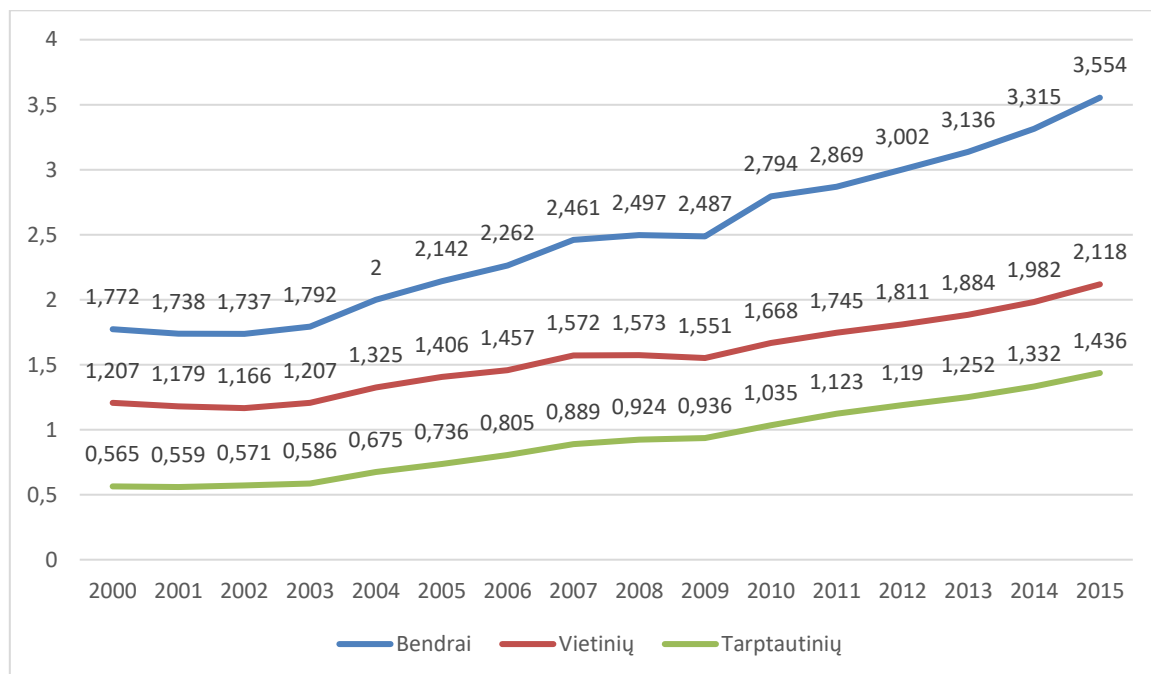
17 lentelė. Ekonominės krizės paveiktos oro linijos

Oro linijos	Šalis	Pokytis dėl ekonominės krizės
FlyLAL	Lietuva	Bankrotas
Apatas Air	Lietuva	Bankrotas
Nordic Airways	Švedija	Bankrotas
EuroAir	Graikija	Sustabdyta veikla dėl reguliacijų
Air Sylhet	Didžioji Britanija	Bankrotas
LTU International Airways	Vokietija	Įsiliejo į Air Berlin
ThomsonFly	Didžioji Britanija	Susiliejo į Thomson Airways
First Choise Airways	Didžioji Britanija	Susiliejo į Thomson Airways
Open Skies	Didžioji Britanija	Perkeltos į Elysair oro linijas
Cargo B	Belgija	Bankrotas
Clickair	Ispanija	Įsiliejo į Vueling oro linijas
MyAir	Italija	Bankrotas
SkyEurope	Slovakija	Bankrotas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Ši lentelė iliustruoja dar vieną poveikio sritį aviacijos ekosistemai – tai žaidėjų bankrotai, įsigijimai, susijungimai. Dėl ekonominės krizės atsiradę pokyčiai lėmė, kad žaidėjai, kurie negali patys išgyventi, tampa priklausomi nuo limituoto skaičiaus didžiųjų žaidėjų. O tai neabejotinai lemia pokytį pačioje rinkos struktūroje ir rinkos elgsenoje, o tai ilgalaikėje perspektyvoje lemia augančią didžiųjų žaidėjų galios poziciją. Vežėjai, kurie nepriklauso strateginiams aljansams, neturi stipraus partnerių tinklo, todėl tampa bankroto aukomis arba kitų žaidėjų taikiniais siekiant perimti jų rinkos

dalį ar juos pačius. Vertinant istoriškai, krizės turi šiek tiek didesnę poveikį skrydžiams šalies viduje nei tarptautiniams skrydžiams. Tai vyksta dėl to, kad skirtingi regionai yra paveikiami skirtingi metu, tad veiklos skirtingų partnerių turėjimas kituose regionuose leidžia šiuos pokyčius išgyventi lengviau (žr. 10 pav.).



10 pav. Oro transporto keleivių skaičius milijardais (2000-2015m.)

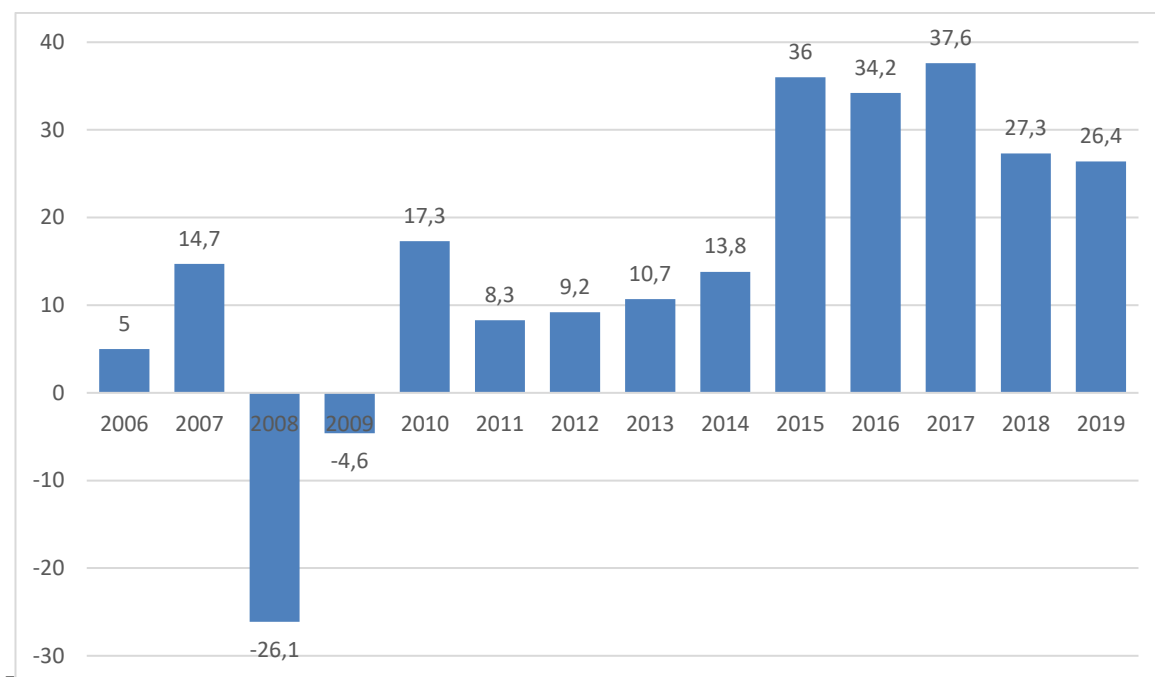
Šaltinis: IEA (2020)

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad keleivių skaičius istoriškai nuosekliai kilo, išskyrus krizių metu, kai sektoriaus augimas sustojo ar net mažėjo. Tarptautinių keleivių skaičiaus nesustojo augti net finansų krizės metu, kas leidžia daryti prielaidą, kad globalūs žaidėjai yra tinkamiau pasiruošę didelio neapibrėžtumo sąlygoms.

Tyrimo metu išsiaiškinta, kad aviacijos sektoriuje ne tik svarbu sudaryti tinkamas partnerystes, bet ir žinoti kitų žaidėjų esamus partnerystės ryšius, žinoti, kas yra konkurentų klientai ar partneriai ir kokiomis sąlygomis dirba. Kaip pavyzdį galėtume įvardinti Wizz Air oro linijas, kurios, bankrutavus SkyEurope kompanijai, perėmė dalį jų teikiamų maršutų tinklo, tad jie turėjo tinkamai įsivertinti, kurie maršutai yra naudingi ir kurie ne. Atitinkamai ir buvę partneriai (oro uostai, antžeminio aptarnavimo kompanijos) dėl aviacijos sektoriaus susietumo turėjo galvoti, kaip galėtų būti patrauklūs, norėdami išlaikyti savo pajamas pritraukiant naują žaidėją, o ne prarasti pajamas kartu su buvusio partnerio bankrotu.

Įvykę sektoriaus pokyčiai ir ekonominė krizė neabejotinai atsiliepė visiems aviacijos žaidėjams, o versle tai geriausiai iliustruoja metų gale gautas pelnas arba patirti nuostoliai. Darbe pateikiami

istoriniai duomenys, kurie parodo komercinių oro linijų bendrovių pasauliniu mastu gautą/prarastą pelną (žr. 11 pav.).



11 pav. Oro linijų pelnas milijardais (2006-2019 m.)

Šaltinis: Statista (2020b)

Iš šių duomenų matome, kad finansinės krizės metu oro bendrovės patyrė nuostolį (atitinkamai 26,1 milijardus JAV dolerių 2008 metais ir 4,6 milijardus 2009 metais), o tai, kaip jau anksčiau aptarta darbe, dėl sektoriaus susietumo atsiliepė ir kitiems sektoriaus žaidėjams. Svarbu paminėti, kad 2020 ir 2021 metų nuostolis, COVID-19 pandemijos metu, buvo dar didesnis ir siekė atitinkamai 137,7 ir 51,8 milijardų JAV dolerių (Statista, 2020b). Nuostolis neišvengiamai verčia verslus adaptuotis ir peržiūrėti savo strategiją, visų pirma įvertinant kertinius veiklos grandinės elementus, o nebūtinų elementų dažniausiai atsisakoma arba jie perduodami/parduodami partneriams, siekiant efektyviau valdyti kaštus nepagrindinėje veikloje. Investavimas arba bendradarbiavimas su kitais verslo sektoriais taip pat leistų išskaidyti riziką, kuri kiekvieną sektorių veikia skirtingai. Naudojimasis partnerių tinklu, jų ištekliais, lankstumu neabejotinai padidina galimybę išgyventi krizes.

COVID-19 pandemijos atvejo analizės struktūra:

18 lentelė. COVID-19 pandemijos atvejo analizės struktūra

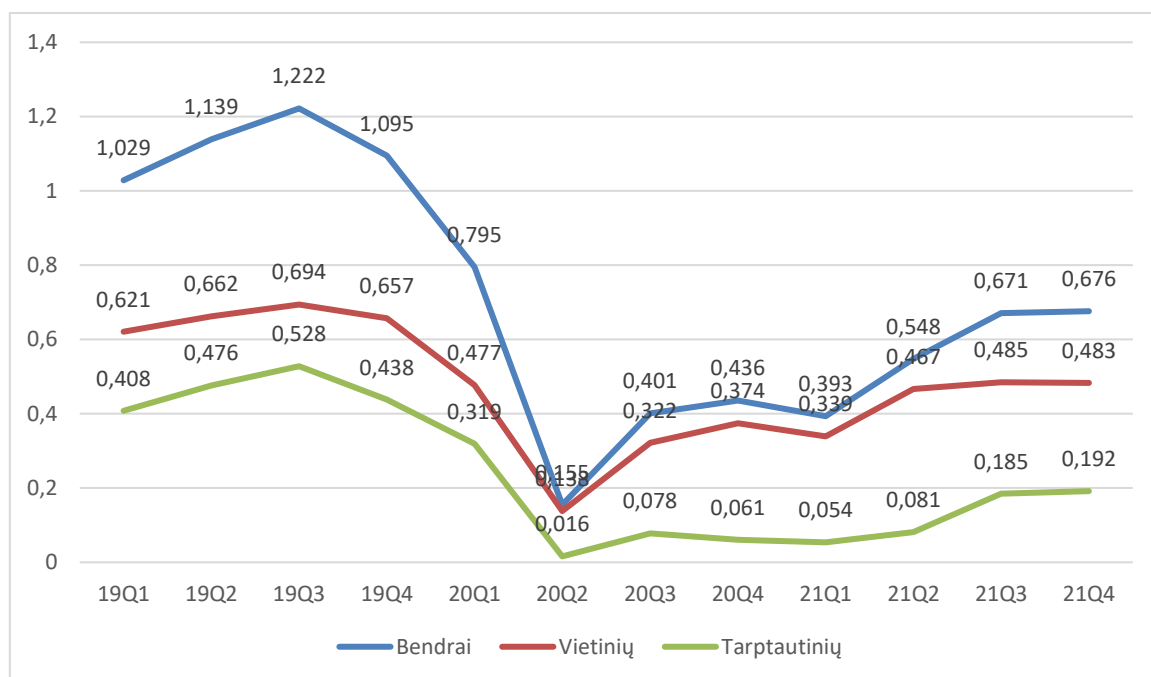
Analizės perspektyvos	Krizės poveikio ypatumai
Krizės pobūdis ir ypatumai	Kategorija - pandeminė krizė; Intensyvumas – didelis; Didžiausias poveikis – 2020 metais.

18 lentelė. COVID-19 pandemijos atvejo analizės struktūra (tęsinys)

Analizės perspektyvos	Krizės poveikio ypatumai
Poveikis aviacijos sektoriui:	Uždarytos valstybių sienos; kardinaliai sumažėjusi paklausa; staigūs ir neplaningi paslaugų prieinamumo momentiniai svyravimai; papildomų reikalavimų taikymas.
Pasekmės aviacijos sektoriui:	Kritęs keleivių skaičius; darbo vietų praradimai; išaugęs krovinių skaičius; vidinės sektoriaus tiekimo grandinės sutrikimai ir pokyčiai; išsikraipiusi kainodara.
Aviacijos sektoriaus įmonių sprendimai reaguojant į krizę:	Kaštų optimizavimas; besikeičiantis veiklos pobūdis; besikeičiančios strategijos; tam tikrų paslaugų atsisakymas; kontraktų su tiekėjais peržiūrėjimas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Toliau pateikiama 18 lentelėje krizės poveikį ir pokyčius aviacijos industrijoje iliustruojantys statistiniai duomenys. Antrasis nagrinėtas atvejis – **COVID-19 pandemija**, kuri vyksta iki šių dienų. Aviacijos įmonėms ir pačiam sektoriui buvo suduotas stiprus ir staigus smūgis, kurio pasekmės jaučiamos iki šių dienų, sektoriaus atsistatymo laikas nėra aiškus. Dėl uždarytų valstybių sienų stipriai pasikeitė keliaujančių žmonių skaičius (žr. 12 pav.).



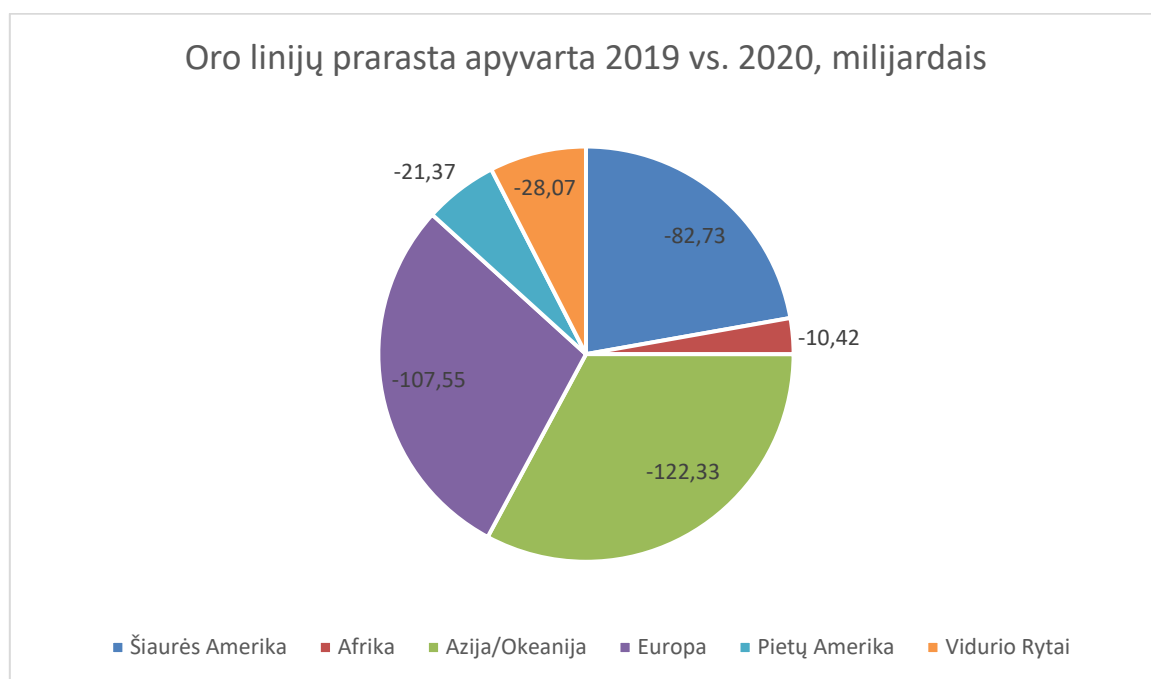
12 pav. Keleivių skaičius COVID-19 kontekste (2019-2021 m.)

Šaltinis: ICAO (2021)

Keleivių skaičius žemiausią tašką pasiekė 2020 metų antrąjį ketvirtį, kai įsisiūbavo pirmoji pandemijos banga, kuris siekė 155 milijonus. Vėliau keliaujančių žmonių skaičius, dėl lengvesnių ribojimų, pamažu pradėjo augti, tačiau iki prieš krizinio lygio dar toli. Svarbu paminėti, kad priešingai negu finansinės krizės metu, šį kartą stipriau krito tarptautinių keleivių skaičius, tai įvyko dėl žmonių baimės, skirtingų šalių reikalavimų ir stipraus verslo kelionių sumažėjimo. Šalies viduje skrendančių

keleivių skaičiaus svarba bendram kontekste išaugo, o tai rodo didesnę kitų sektorių atsparumą krizei ir galimas partnerystės kryptis. Tarptautinių skrydžių atsistatymas vyksta žymiai lėčiau, tam įtakos vis dar turi naujos ligos atmainos, sukeliančios naujas pandemijos bangas, kas vis dar lemia įvairius ribojimus atvykstantiems asmenims. Tokiu metu tinkama partnerystė tampa ypatingai svarbi, kadangi rinkos žaidėjai – oro linijos, oro uostai ir kt. neabejotinai konkuruoja vieni su kitais, siekiant prisivilioti likusius keliautojus. Svarbu užtikrinti teigiamą keleivio patirtį ir kurti pridėtinę vertę, taip įgaunant pranašumą prieš konkurentus. Geri santykiai ir tinkami partneriai leidžia lanksčiau valdyti turimus įsipareigojimus ir paskirstyti pinigų srautus. Sumažėjusių apimčių kontekste kompanijos dažnai fokusuojasi į savo pagrindinę veiklą, siekiant optimizuoti kaštus, o dėl to atsisako nepagrindinių veiklų (antžeminis aptarnavimas, maisto tiekimas ir kt.), jas perleisdami vykdyti partneriams.

Kritęs keleivių skaičius, veiklos apimtys ir paklausa apskritai neabejotinai atsiliepė oro linijų negautoms pajamoms. Svarbu paminėti, kad poveikis oro bendrovėms skirtinguose regionuose buvo skirtingas dėl skirtingos politikos pandemijos atžvilgiu, išsivystymo lygio, konkurencijos lygio. Oro linijų prarasta apyvarta pagal regionus pateikiama paveiksle (žr. 13 pav.).



13 pav. Oro linijų apyvarta pagal regioną 2019 vs. 2020 metais

Šaltinis: ICAO (2021)

Didžiausią nuostolį lyginant su 2019 metais patyrė Azijos/Okeanijos, Europos ir Šiaurės Amerikos kompanijos, tai lėmė gana griežtos pandemijos valdymo priemonės šiuose regionuose, taip pat šie regionai aviacijos industrijoje yra vienareikšmiškai stipriausi. Atitinkamai kiti regionai dėl

savo vykdytos politikos, žmonių keliavimo įpročių buvo paveikti žymiai mažiau. Dėl glaudžių ryšių sektoriuje kitos aviacijos įmonės neišvengė panašių nuostolių, tarkim, oro uostai gavo 125 milijardais mažiau pajamų nei 2019 metais, tai yra 66,3 % neigiamas pokytis. Tai lėmė poveikį ne tik aviacijos sektoriui, bet ir visai globaliai pasaulio ekonomikai, kurios BVP krito 3,2-3,5 %. Kita vertus, aviacijos įmonių gabenamų krovinių skaičius išaugo, kas leidžia daryti prielaidą, jog verslo diversifikavimas ir bendradarbiavimas su kitais sektoriais gali sumažinti krizės poveikį.

Pandemija poveikį aviacijos sektoriui ir jo įmonėms daro ne tik paveikdama jų finansinius rodiklius, dėl sumažėjusių veiklos apimčių ir pinigų srautų tai kelia grėsmę aviacijos ir turizmo sektoriuje dirbantiems žmonėms. Ekspertai pateikia keletą scenarijų, kokio dydžio poveikį galėtų turėti ši pandemija, ilgalaikis poveikis dar nėra aiškus (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. COVID-19 poveikis turizmo ir kelionių sektoriui

Regionas	Darbo vietų praradimas (milijonais)	
	Optimistinis scenarijus	Pesimistinis scenarijus
Afrika	-7,6	-17,4
Azija/Okeanija	-59,7	-115
Europa	-14,2	-29,5
Pietų Amerika	-5,9	-12,4
Vidurio Rytai	-2,7	-4,9
Šiaurės Amerikai	-8,1	-18,2
Viso	-98,2	-197,5

Šaltinis: ICAO (2021)

Siekiant optimizuoti kaštus neišvengiamai nukenčia žmonės, didžiausias poveikis darbo vietų pokyčiams galimai turės Azijos/Okeanijos regionas, kuriame darbo vietas gali prarasti nuo 60 iki 115 milijonų žmonių, kas siejasi su oro linijų negautomis pajamomis. Šis reikšmingas pokytis sudarytų daugiau nei 50 % viso poveikio aviacijos sektoriui. Kaip kitą pavyzdį galėtume pateikti nacionalinį Latvijos oro vežėją AirBaltic, kuris dėl pandemijos atleido 40 % savo darbuotojų ar Lietuvos oro linijas „GetJet Airlines“, kurios laikinai dėl sumažėjusių veiklos apimčių, atleido 370 darbuotojų. Aviacijos kompanijų darbuotojai privalo turėti specifines žinias, reikalingas šiam sektoriui, šių darbuotojų apmokymas užtrunka ir reikalauja nemažai investicijų, tad išlieka be galo svarbu pasilikti galimybę susigrąžinti reikiamus specialistus tik atsiradus progai. Tokiu atveju reikiamos sąlygos ar įsipareigojimai su turimais partneriais, kaip orlaivių lizingo kompanijos, kelionių agentūromis tampa ypatingai svarbūs. Jei partneriai pasirinkti tinkamai, galima tikėtis pasiekti susitarimus, kurie leistų atidėti turimus įsipareigojimus, taip pat tikėtis, kad prieš tai buvę veiklos pajėgumai sugrįš, o tai leis susigrąžinti buvusius darbuotojus.

Šios atvejų analizės pagrindinis tikslas buvo identifikuoti aviacijos įmonės, žaidėjų grupės, poveikio sritis, kurios yra labiausiai paveikiamos krizės. Partnerystė kaip krizių valdymo priemonė aprašoma ne tik mokslinėje literatūroje, bet ir naudojama praktikoje. Tinkamai pasirinktas partnerių tinklas leidžia sumažinti išorinių veiksnių daromą poveikį, lengviau ir greičiau išeiti iš kritinės situacijos.

3.2 Aviacijos partnerystei svarbių kriterijų vertinimo rezultatai

Partnerių atranka ir vertinimas, kuris vyksta partnerystės planavimo etapo metu, yra esminis partnerystės valdymo sėkmę lemiantis elementas, todėl jis ir buvo pasirinktas tirti atliekant šį empirinį tyrimą. Atliekant ekspertinį vertinimą aviacijos ekspertai buvo kalbinti jau vykstančios krizės metu, tad atsiribojimas nuo šio konteksto apklausos metu buvo neįmanomas. Ekspertai vertino jiems pateiktų veiksnių svarbą, siekiant jų atstovaujamosioms įmonėms geriau pasiruošti išorės pokyčiams t. y. užtikrinti verslo tvarumą. Ekspertai vertino sugrupuotas veiksnių kategorijas, o vėliau ir atskirus veiksnius Likert'o skalėje nuo 1 iki 10 (kurioje 1 – visiškai nesvarbu, 10 – labai svarbu). Šis metodas šiek tiek skiriasi nuo naudojamo įprastai, kai sudaromos lyginamosios veiksnių poros, tačiau buvo pasirinktas kaip tinkamas dėl didelio veiksnių skaičiaus rinkinyje. Detalesnį šio metodo aprašymą galima rasti Kallas straipsnyje (Kallas, 2011). Remiantis ekspertų įvertinimų aritmetiniais vidurkiais, kurie svyravo tarp 5,5 ir 10, buvo pasirinkta toliau analizuoti, ekspertų nuomone, labai svarbius veiksnius (aritmetinis vidurkis daugiau nei 8). Iš svarbaus aviacijai veiksnių rinkinio buvo pašalinti veiksniai, kurių svarbos aritmetinis vidurkis buvo mažesnis nei 8, į jį pateko: partnerio užimama rinkos dalis, vartotojų tinklas, partnerio reputacija, partnerio tikslai ir interesai, kultūrinis ir vertybinis kontekstas, motyvacija bendradarbiauti, polinkis pokyčiams, dabartinis „artumas“ tarp partnerių, kompanijos dydis, įsitraukę žmonės kompanijoje, kompanijos valdymo struktūra, partnerio paklausa rinkoje, bendrų naudų kūrimas. Aviacijai svarbių atrinktų septyniolikos veiksnių rinkinį siūlytume naudoti renkantis ar vertinant partnerį. Atrinkus šiuos kiekvienos kategorijos veiksnius, remiantis ekspertų nuomone AHP metodu buvo nustatyta kiekvienos kategorijos ir jai priklausančių atrinktų veiksnių svarba (žr. 16 lentelę). Įvertinus kategorijos svarbą, buvo apskaičiuotas vertinimo suderinamumo koeficientas, kuris siekė 70 % ir paties vertinimo patikimumo koeficientas (angl. Consistency rate, toliau - CR), kuris buvo $0,082 < 0,1$, dėl to vertinimą galima laikyti dalinai suderintu. Aviacijos ekspertai išskyrė, kad svarbiausia yra įgyvendinti susitarimus (koef. 0,129). Šiek tiek mažiau, bet taip pat labai svarbu yra turima partnerio infrastruktūra (koef. 0,111), žinios (koef. 0,111) bei noras dalintis rizika (koef. 0,111). Kaip vieną iš mažiausiai aktualių kategorijų ekspertai įvardino išorinį konkurencingumą (koef. 0,054), kas reiškia, kad jie yra pasiruošę mokėti daugiau, nei priimta rinkoje, jei sukuriamos naudos ir kokybės lūkesčiai yra tenkinami.

Šio tyrimo kontekste svarbu pažymėti, kad ekspertai partnerystės valdymą (koef. 0,054) taip pat įvertino kaip mažiausiai aktualią kategoriją. Šis netikėtas empirinio tyrimo rezultatas kontrastuoja su teorinės analizės išvadomis. Tai galimai rodo, kad šiai veiklai valdyti yra galimai skiriama mažiausiai dėmesio organizacijos valdymo kontekste arba kad šis veiksnys yra vertinamas nepakankamai dėl to, kad jo poveikio spektras ir jėga yra nuvertinami. Kita interpretacija galėtų būti, kad vertinant trumpalaikes partnerystes, ekspertai turėjo omenyje, kad komercinės sutarties t. y. kontrakto pagrindu sudaryti verslo ryšiai, ir jų valdymo klausimas neišsina plačiau už kontraktinio susitarimo lauko ir todėl nėra perkeliama į strateginę, ilgalaikę įmonės darbotvarkę. Tačiau tiek pirmoji, tiek antroji interpretacija leidžia apibendrinti, kad priešingai negu teoriniuose šaltiniuose, veiklos praktikoje partnerystė, kaip valdymo objektas, nėra pakankamai vertinamas, nepaisant teorijoje prognozuojamo labai plataus teigiamo poveikio spektro. Taigi galima teigti, kad šis tyrimų laukas reikalauja nuodugnesnės analizės ir yra svarbi mokslinių tyrimų niša.

Gauti ekspertų įvertinimo rezultatai, toliau buvo analizuojami AHP metodu. Pagal gautus koeficientus ir ekspertų išskirtus veiksnius buvo sudarytas svarbiausių veiksnių sąrašas (žr. 20 lentelę), kuris taip pat pateikiamas lentelėje.

20 lentelė. Aviacijos sektoriaus partnerių atrankos ir vertinimo svarbiausios kategorijos, veiksniai ir jų koeficientai remiantis ekspertiniu vertinimu

Kategorija	Kategorijų koeficientas	Veiksniai	Veiksnių koeficientas
Partnerystės sudarymo strategija	0,094	Sprendimas dėl partnerystės tipo;	0,045
Partneris (profilis)	0,065	Partnerio aktualumas kontekste;	0,051
Suderinamumas	0,060	Pasitikėjimas vienas kitu;	0,053
		Bendras įsipareigojimas ir bendradarbiavimas;	0,053
		Polinkis pokyčiams;	0,057
Bendradarbiavimo įgyvendinimas	0,129	Bendros veiklos formalizavimas;	0,078
		Bendros veiklos integravimo būdai;	0,065
Problemos ir rizikos	0,111	Dalinimasis rizika;	0,057
Įgūdžiai, patirtis	0,105	Techniniai gebėjimai, žinios;	0,065
		Patirtis iš praeities bendradarbiavimo;	0,057
Infrastruktūra ir prieinami ištekliai	0,111	Infrastruktūra ir esamų išteklių panaudojimas;	0,057
Žinios	0,111	Intelektinė nuosavybė ir licencijos;	0,029
Partnerystės valdymas	0,054	Partnerystės valdymas;	0,053
Išorinė aplinka ir paklausa tokio tipo partnerystei	0,054	Išorinis konkurencingumas;	0,045
Lūkesčiai ir rezultatai	0,105	Naudos lūkestis;	0,067
		Našumo suvokimas;	0,078
		Kaštų sumažėjimas;	0,092

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Gauti rezultatai iš esmės patvirtino, kad gauti kategorijų koeficientai ir veiksnių koeficientų svarba koreliuoja tarpusavyje. Ekspertai įvardino, jog svarbiausi kriterijai aviacijoje, jų nuomone, yra kaštai (koef. 0,092), našumo suvokimas (koef. 0,078) ir bendros veiklos formalizavimas (koef. 0,078).

Kad būtų užtikrintas atlikto ekspertinio validumas, buvo nuspręsta atlikti pakartotinį ekspertinį vertinimą, siekiant įvertinti aviacijai svarbių septyniolikos atrinktų partnerystės veiksnių svarbumo koeficientus (t. y. įvertinti, aviacijos įmonėms aktualiausių veiksnių, sumažintą rinkinį). Šiam tikslui pasiekti buvo pasitelkti trys nauji ekspertai, kuriais buvo papildyta pirmoji ekspertų grupė (atėmus vieną ekspertą, kuris negalėjo dalyvauti), šiuos ekspertus galime laikyti kontroline grupe. Ekspertų atrankos kriterijai išliko tie patys, kaip ir pirmajame vertinime (plačiau – tyrimo metodologijoje), tačiau jų veiklos sritis darbe skyrėsi (jų veiklos sritis buvo – finansai, pardavimai, įmonės valdymas), kas leido patikrinti pirmojo vertinimo universalumą. Antrajame vertinime dalyvavo šeši ekspertai, kurie išreiškė savo nuomonę dėl aviacijos įmonių partnerystei svarbiausių kriterijų. Šio vertinimo metu gautas suderinamumas siekė 50 %, kas leidžia daryti prielaidą, kad dėl sektoriaus kompleksiskumo, skirtingų sričių aviacijos specialistai, partnerystės sudarymui svarbių veiksnių nustatymo svarbą mato skirtingai, o tai yra įdomi tyrimų niša. Kiekvieno apklausto aviacijos profesionalo vertinimo metu gauti veiksnių svarbos koeficientai buvo nustatyti AHP metodu, jie pateikiami lentelėje (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. Antrinio ekspertinio vertinimo aviacijai svarbių veiksnių koeficientai

Ekspertas	A	B	C	D	E	F	Vid.
Sprendimas dėl partnerystės tipo;	0,12	0,06	0,04	0,07	0,12	0,05	0,077
Partnerio aktualumas kontekste;	0,04	0,10	0,06	0,07	0,03	0,02	0,054
Pasitikėjimas vienas kitu;	0,04	0,10	0,02	0,02	0,12	0,09	0,064
Bendras įsipareigojimas ir bendradarbiavimas;	0,07	0,03	0,06	0,07	0,04	0,14	0,070
Partnerio polinkis pokyčiams;	0,02	0,03	0,04	0,03	0,03	0,03	0,029
Bendros veiklos formalizavimas;	0,02	0,06	0,10	0,16	0,04	0,05	0,072
Bendros veiklos integravimo būdai;	0,07	0,06	0,15	0,07	0,04	0,09	0,081
Dalinimasis rizika;	0,12	0,10	0,02	0,03	0,01	0,05	0,058
Partnerio techniniai gebėjimai, žinios;	0,04	0,10	0,05	0,07	0,04	0,09	0,067
Patirtis iš praeities bendradarbiavimo;	0,07	0,03	0,02	0,01	0,12	0,05	0,052
Partnerio infrastruktūra ir esamų išteklių panaudojimas;	0,07	0,03	0,02	0,03	0,02	0,09	0,044
Partnerio intelektualinė nuosavybė ir licencijos;	0,04	0,06	0,06	0,07	0,03	0,02	0,047
Partnerystės valdymas;	0,07	0,02	0,04	0,03	0,12	0,02	0,050
Partnerio išorinis konkurencingumas;	0,04	0,06	0,02	0,02	0,07	0,03	0,039
Naudos lūkestis;	0,07	0,03	0,06	0,05	0,04	0,09	0,058
Našumo suvokimas;	0,03	0,06	0,10	0,16	0,07	0,05	0,078
Kaštų sumažėjimas;	0,04	0,06	0,15	0,02	0,07	0,02	0,060

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Iš atlikto antrinio vertinimo matome, kad, ekspertų nuomone, veiksnių svarba pasiskirsčiusi nevienodai. Kas leidžia teigti, kad skirtingos aviacijos įmonės gali turėti skirtingus partnerystės sudarymui svarbius kriterijus. Tačiau nei vienas iš apklaustųjų nė vieno iš atrinktų veiksnių neįvardino kaip nereikšmingo arba labai mažos svarbos, kas leidžia daryti prielaidą, kad aviacijai svarbių veiksnių rinkinys buvo sudarytas sėkmingai.

Remiantis bendrai gauta ekspertų nuomone galime teigti, kad aviacijoje svarbiausia bendros veiklos integravimo būdai (koef. 0,081), vienodas našumo suvokimas (koef. 0,078), sprendimas dėl partnerystės tipo (koef. 0,077). Galime daryti prielaidą, kad jei norima partnerystė sunkiai integruojama, nevienodai suvokiamas našumas ar partnerystė iš esmės matoma skirtingai, tokia partnerystė yra žymiai mažiau aktualesnė aviacijos kontekste. Svarbu paminėti, kad pavieniai ekspertai šiems veiksniams (veiklos integravimo būdai, vienodas našumo suvokimas, sprendimas dėl partnerystės tipo) davė net dvigubai didesnę svarbos įvertį nei visų ekspertų aritmetinis vidurkis.

Ekspertai kaip mažiausiai svarbius kriterijus išskyrė partnerio polinkį pokyčiams (koef. 0,029) ir partnerio išorinį konkurencingumą (koef. 0,039). Iš to galime daryti prielaidą, kad dėl didelės konkurencijos aviacijos rinkoje ir veikimo globalioje rinkoje polinkis pokyčiams nėra svarbus, žinant, kad yra kitų partnerystės alternatyvų. Vertinant iš kitos pusės, galime teigti, kad aukšti įėjimo standartai į aviacijos industriją daro išorinį konkurencingumą mažiau aktualiu kokybės kriterijumi į kurį aviacijos įmonės neatsižvelgia renkantis partnerį.

Visi kiti kriterijai pateko į svarbumo režius tarp 0,044 ir 0,072, tad dar kartą galėtume teigti, kad visi šie kriterijai yra aktualūs aviacijos įmonėms, o renkantis partnerį svarbu ne vienas išskirtinis kriterijus, o jų visuma. Pavieniai ekspertų vertinimai gali skirtis, priklausomai nuo jų atstovaujamos įmonės verslo specifikos, interesų, užimamos padėties rinkoje ar ilgalaikės strategijos.

Kad tinkamai suprastumėme, kaip kontrolinė grupė padarė įtaką pirminiam tyrimui, aptarkime šių abiejų tyrimų rezultatus ir skirtumus tarp jų (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Pirminio ir antrinio ekspertinio vertinimo veiksnių svarbos koeficientų palyginimas

Veiksny	1 vertinimas	2 vertinimas	Skirtumas
Sprendimas dėl partnerystės tipo;	0,045	0,077	0,032
Partnerio aktualumas kontekste;	0,051	0,054	0,004
Pasitikėjimas vienas kitu;	0,053	0,064	0,012
Bendras įsipareigojimas ir bendradarbiavimas;	0,053	0,070	0,018
Partnerio polinkis pokyčiams;	0,057	0,029	0,028
Bendros veiklos formalizavimas;	0,078	0,072	0,006
Bendros veiklos integravimo būdai;	0,065	0,081	0,016
Dalinimasis rizika;	0,057	0,058	0,001
Partnerio techniniai gebėjimai, žinios;	0,065	0,067	0,002
Patirtis iš praeities bendradarbiavimo;	0,057	0,052	0,005

22 lentelė. Pirminio ir antrinio ekspertinio vertinimo veiksmų svarbos koeficientų palyginimas (tęsinys)

Veiksny	1 vertinimas	2 vertinimas	Skirtumas
Partnerio infrastruktūra ir esamų išteklių panaudojimas;	0,057	0,044	0,013
Partnerio intelektualinė nuosavybė ir licencijos;	0,029	0,047	0,018
Partnerystės valdymas;	0,053	0,050	0,003
Partnerio išorinis konkurencingumas;	0,045	0,039	0,006
Naudos lūkestis;	0,067	0,058	0,010
Našumo suvokimas;	0,078	0,078	0,000
Kaštų sumažėjimas;	0,092	0,060	0,032

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Lygindami pirminio ir antrinio vertinimo tyrimo rezultatus galėtume išskirti, kad didžioji dalis vertintų veiksmų koeficientų išliko tokie patys arba nežymiai pasikeitė, tarp tokių veiksmų pateko: partnerio aktualumas kontekste (pokytis 0,004), bendros veiklos formalizavimas (pokytis 0,006), dalinimasis rizika (pokytis 0,001), partnerio techniniai gebėjimai, žinios (pokytis 0,002), patirtis iš praeities bendradarbiavimo (pokytis 0,005), partnerio išorinis konkurencingumas (pokytis 0,006), našumo suvokimas (išliko toks pats).

Svarbu paminėti, kad partnerystės valdymas kaip veiksnys partnerių atrankoje net ir po antrinio vertinimo nebuvo įvardintas kaip vienas iš aktualiausių veiksmų renkantis partneris, priešingai nei tai nurodoma mokslinėje literatūroje. Šio veiksmo svarbos įvertis net sumažėjo (pirminio vertinimo metu – 0,053, antrinio vertinimo metu – 0,050), kas dar kartą įrodo, jog šiam veiksmui praktikoje galimai yra skiriama per mažai dėmesio arba kad krizės kontekste, atsiranda nauji, greitų sprendimų poreikio nulemti, partnerystės kriterijai, todėl ilgalaikė strategija, siekiant valdyti partnerystę, yra neakcentuojama (darant pasirinkimą dominuoja specifiniai, situacijos nulemti kriterijai).

Kalbant apie ryškius pasikeitimus antriniame vertinime, galėtume įvardinti šiuos veiksmus: sprendimas dėl partnerystės tipo (pokytis 0,032), kaštų sumažėjimas (pokytis 0,032), partnerio polinkis pokyčiams (0,028). Pirmojo veiksmo svarba augo, kai kitų dviejų krito, kas rodo, kad kontrolinės grupės nuomone pasirinkta partnerystės strategija turi didelę įtaką renkantis partnerį.

Taip pat antruoju vertinimu buvo siekta išsiaiškinti, ar skiriasi veiksmų svarba ir atrankos kriterijai, renkantis pagrindinį ir papildomą, antros eilės partnerį, prie jau esamų. Kad tai įvertintų, ekspertai buvo papildomai apklausti dėl kriterijų svarbos, plečiant jau turimų partnerių ratą ir renkantis antros eilės (ne pagrindinį partnerį). Gauti rezultatai ir pokyčiai tarp koeficientų pateikiami lentelėje (žr. 23 lentelę.)

23 lentelė. Partnerių atrankos kriterijai priklausant nuo partnerių skaičiaus

	Pagrindinis partneris	Antros eilės partneris	Skirtumas
Sprendimas dėl partnerystės tipo;	0,077	0,099	0,022
Partnerio aktualumas kontekste;	0,054	0,048	0,006
Pasitikėjimas vienas kitu;	0,064	0,077	0,012
Bendras įsipareigojimas ir bendradarbiavimas;	0,070	0,063	0,007
Partnerio polinkis pokyčiams;	0,029	0,030	0,001
Bendros veiklos formalizavimas;	0,072	0,060	0,012
Bendros veiklos integravimo būdai;	0,081	0,054	0,027
Dalinimasis rizika;	0,058	0,054	0,004
Partnerio techniniai gebėjimai, žinios;	0,067	0,085	0,018
Patirtis iš praeities bendradarbiavimo;	0,052	0,057	0,005
Partnerio infrastruktūra ir esamų išteklių panaudojimas;	0,044	0,044	0,001
Partnerio intelektinė nuosavybė ir licencijos;	0,047	0,060	0,013
Partnerystės valdymas;	0,050	0,061	0,012
Partnerio išorinis konkurencingumas;	0,039	0,046	0,006
Naudos lūkestis;	0,058	0,063	0,005
Našumo suvokimas;	0,078	0,059	0,019
Kaštų sumažėjimas;	0,060	0,042	0,018

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimas rodo, kad dalis veiksmų renkantis antros eilės partnerį gana ryškiai skiriasi. Ekspertai įvertino, kad renkantis papildomą partnerį žymiai didesnę įtaką turi sprendimas dėl partnerystės tipo (koef. pokytis 0,022), kas galimai reiškia, kad aviacijos įmonės, rinkdamosios naują partnerį, renka jį, siekdamas sukurti pridėtinę vertę, kurios nekuria pagrindinis partneris. O tai sako, kad šiuo atveju aktualesni tampa partneriai galintys pasiūlyti partnerystės ar strateginės sąjungos santykius.

Panašią tendenciją galima įžvelgti vertinant našumo suvokimo ir kaštų sumažėjimo veiksmų svarbos koeficientų sumažėjimą (atitinkamai 0,019 ir 0,018 svarbumo koef. pokytis). Tai sako, kad aviacijos įmonės, jau turėdamos partnerius, nesiekia finansinės naudos, o galimai bando pagerinti savo vertės grandinę ir sukurti pridėtinę vertę tiek sau, tiek klientams. Dėl tos pačios priežasties dar didesnį vaidmenį partnerio atrankoje pradeda vaidinti partnerio turimi techniniai gebėjimai ir žinios (koef. pokytis 0,018).

Partnerio vertinimo kriterijaus pasirinkimas atspindi partnerystę inicijuojančios kompanijos atitinkamą lūkestį. Tai, kas yra traktuojama kritiškai svarbiu veiksmu partnerystei, kartu yra ir identifikuojama įmonės veiklos sritis, kurios atsparumą neigiamiems pokyčiams siekiama padidinti.

Jei kalbėtume apie pagrindinį partnerį, ekspertų nuomone, išskirti pirmi trys svarbiausi veiksniai (bendros veiklos integravimas, našumo suvokimas, sprendimas dėl partnerystės tipo) indikuoja, kad kompanija ieško partnerystės, kuri būti lengvai integruojama ir neišnaudotų papildomų resursų

siekiant tai padaryti, kurie ypatingai svarbūs esant neigiamai verslo plėtros dinamikai ir didelei rizikai. Našumo suvokimas indikuoja, kad vienodas lūkesčio, našumo turėjimas ir gebėjimas jį suvokti ypatingai svarbus, nes krizių kontekste aviacijos įmonės negali sau leisti dažnai keisti pagrindinio partnerio, jei lūkestis būtų skirtingas, nes taip būtų deginami ne tik ištekliai, bet ir laikas, kuris tampa itin svarbus, norint tęsti ir plėtoti veiklą. Kas taip pat leidžia daryti prielaidą, kad renkantis partnerį yra svarbu nuspręsti, kokio tipo partnerystė tai bus, taip siekiant ir ieškant partnerystės ar strateginės sąjungos santykių, kurie užtikrintų ilgaamžiškumą ir bendrą įmonių atsparumo didinimą.

Jei kalbėtume apie antros eilės partnerį, trys svarbiausi išrinkti kriterijai (sprendimas dėl partnerystės tipo, techniniai gebėjimai ir žinios, pasitikėjimas vienas kitu) skiriasi nuo pagrindinio partnerio ir krizių kontekste indikuoja kitus dalykus. Galime teigti, kad aviacijos įmonės šiuo atveju ieško, kas galėtų papildyti jų turimą veiklą, pakeisti jos kryptį krizių kontekste – taip išskaidydamos riziką. Kita interpretacija galėtų būti, kad norėdamos išgyventi bendrovės imasi netradicinių sprendimų (tarkim, oro salono performavimas kroviniams vežti), kas reikalauja specifinių techninių žinių ir gebėjimų, todėl renkamosi ieškoti labiau specializuoto, nišinio partnerio. Galimai dėl savo nepatyrimo, trūkstamo žinių bagažo ar tiesiog dėl nenoro dar labiau rizikuoti partneris renkamas iš tų, kurie jau turi pasitikėjimą ar rekomendacijas.

Atsižvelgiant į ekspertinio tyrimo eigą ir abiejų tyrimo etapų rezultatus, galima teigti, kad sprendimų modeliavimui yra tikslinga naudoti antrojo vertinimo rezultatus, kadangi jo metu buvo padidinta ekspertų imtis ir vertinimui naudotas patikslintas, mažesnis aviacijai aktulių veiksmų rinkinys.

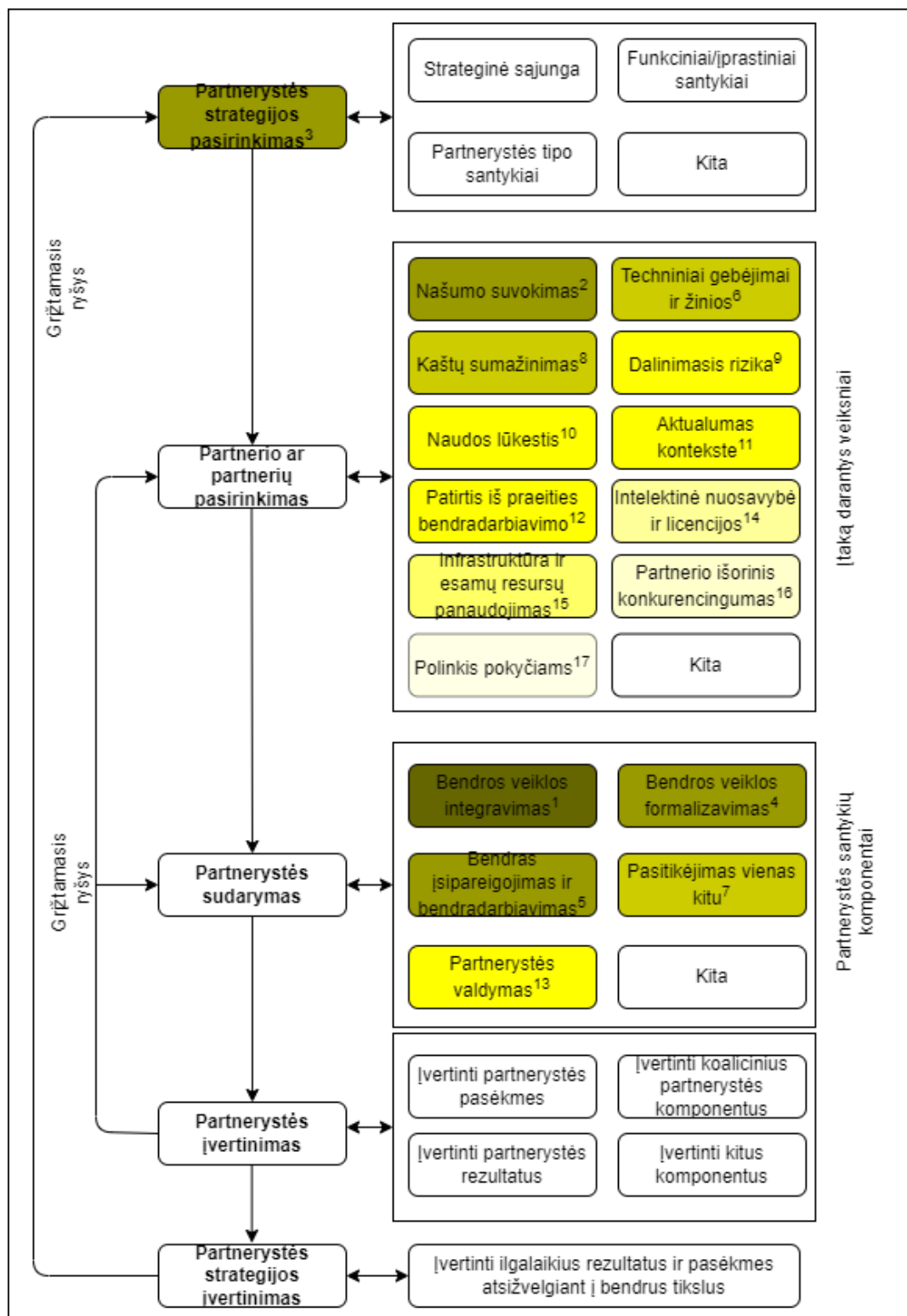
3.3 Partnerių atrankos ir vertinimo modelio sudarymas

Nustačius svarbiausius veiksmus partnerystės sudarymui ir vertinimui, siekiama sukurti modelį, kuris atspindėtų šio tyrimo rezultatus. Prieš pasirenkant kaip sudaryti naująjį modelį, anksčiau darbe įvertinti kiti literatūroje aprašomi modeliai, tokie kaip Tuten ir Urban partnerystės vertinimo modelis (Tuten ir Urban, 2001), kurio esmė yra išankstinių lūkesčių tenkinimas. Taip pat Burdon ir Feeny modelis, kuris apibrėžia būtinąsias sąlygas ir sėkmės veiksmus (Burdon ir Feeny, 2014). Remiantis šio darbo empirinių tyrimų rezultatais ir ekspertų išskirtais veiksniais, siekiant sukurti naująjį partnerystės aviacijoje sudarymo modelį, buvo pasirinkta naudoti Gardner, Cooper ir Nordwier (1994) partnerystės sudarymo/eigos modelio logiką. Šis modelis ne tik apibūdina, kokie veiksniai svarbiausi, bet taip pat ir parodo, kaip veikia grįžtamasis ryšys ir partnerystės teikiamos naudos pervertinimas. Šio modelio procesinė logika išsami ir aiški, todėl ja buvo pasinaudota kaip bazine struktūra, kurią buvo siekiama užpildyti aviacijos ekspertų atrinktais specifiniais veiksniais ir kriterijais.

Iš literatūroje aprašomo modelio panaudojami baziniai elementai, tokie kaip partnerystės strategijos pasirinkimas, partnerystės įvertinimas ir partnerystės strategijos įvertinimas. Remiantis ekspertiniu vertinimu modelis užpildomas partnerio ar partnerių pasirinkimui svarbiais veiksniais ir partnerystės sudarymui svarbiais komponentais, kurie šį modelį padaro specifiską aviacijos sektoriaus įmonėms siekiant didinti atsparumą krizių kontekste.

Ekspertų išskirtus veiksniai ir jų svarbą iliustruoja geltonos spalvos intensyvumas (kuo spalva tamsesnė – tuo svarba didesnė, kuo šviesesnė – tuo svarba mažesnė). Veiksniai suskirstomi eilės tvarka pagal svarbą, taip pat prie kiekvieno įrašomas jo svarbos numeris (vertinant 17 aviacijos partnerystei svarbių veiksnių rinkinį).

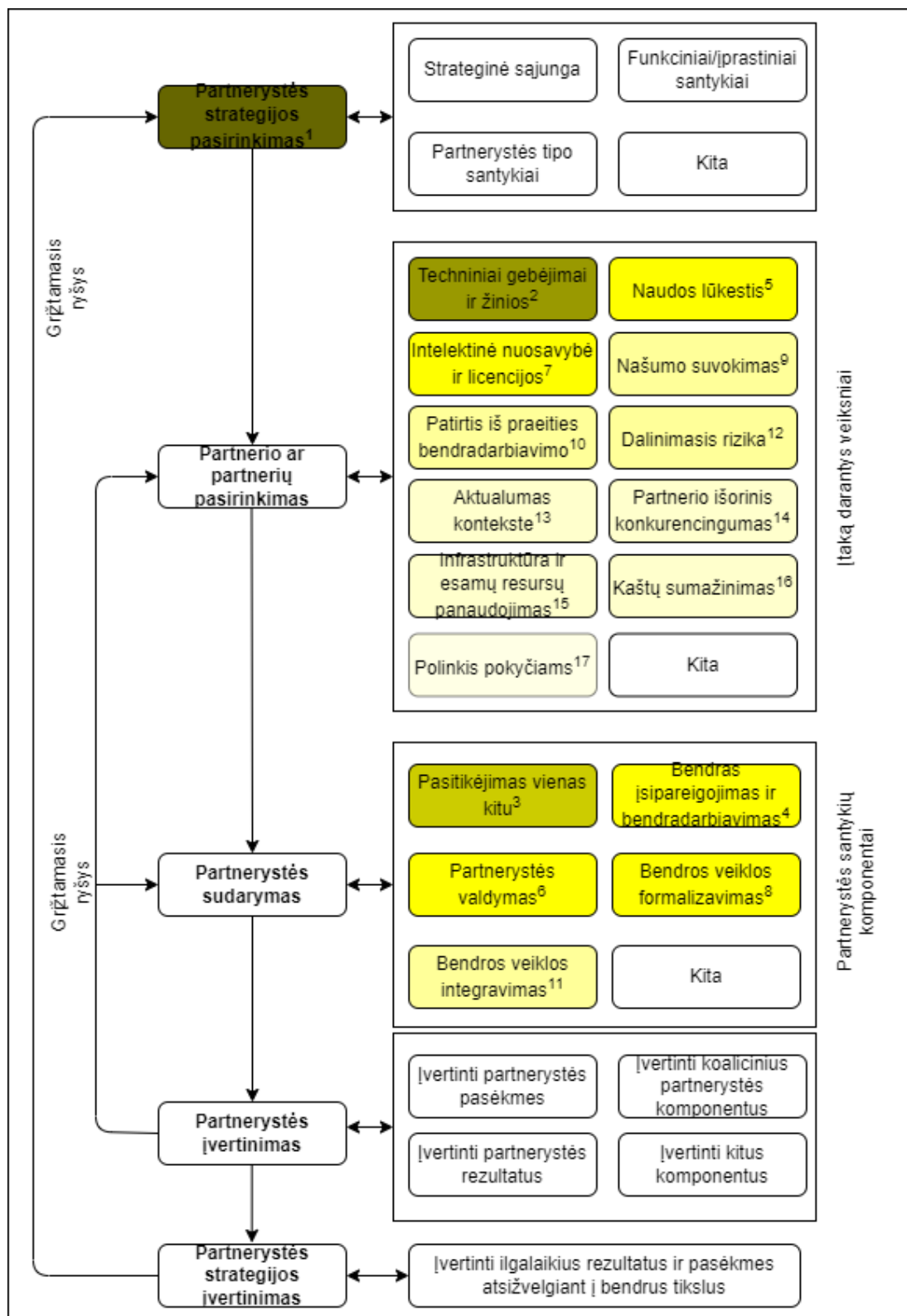
Tokiu principu buvo sudarytas pagrindinio partnerio atrankos ir vertinimo aviacijos sektoriuje partnerystės krizių kontekste modelis (žr. 14 pav.). Šiame modelyje yra integruoti ekspertų išskirti svarbiausi veiksniai, kurių svarba gali būti lengvai adaptuojama, priklausant nuo aviacijos įmonės poreikio. Šis modelis taip pat leidžia didinti ar mažinti kriterijų ar veiksnių skaičių, atsižvelgiant į galimus naujus situatyvinius poreikius.



14 pav. Partnerių atrankos ir vertinimo modelis pagrindiniam partneriui

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Gardner, Cooper ir Noordwier (1994) ir ekspertiniu vertinimu

Taikant analogišką logiką ir ekspertiniu vertinimu nustatytus veiksmus sudaromas antros eilės partnerio (ne pagrindinio) aviacijos įmonėms atrankos ir vertinimo modelis. Šio modelio kriterijų svarba skiriasi nuo prieš tai buvusio modelio.

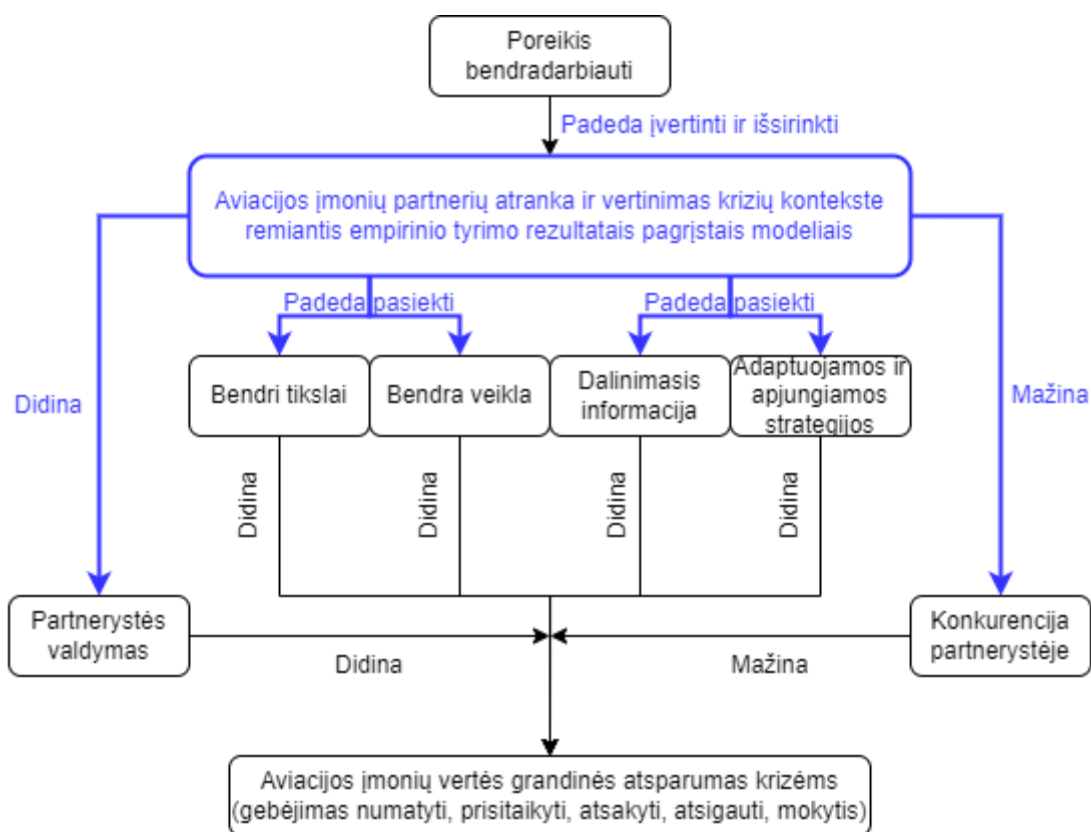


15 pav. Partnerių atrankos ir vertinimo modelis antros eilės partneriui

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Gardner, Cooper ir Noordwier (1994) ir ekspertiniu vertinimu

Kriterijų atrinkimo ir ekspertinio vertinimo metu gauti rezultatai parodė, kad partnerysčių sudarymas kompleksiškas ir dinamiškas procesas. Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad nėra vieno konkretaus veiksnio, kurį vertina aviacijos kompanijos, pasirenkant partnerį, – tai yra

veiksnių visuma, kurią taikant partnerystės pagalba, kaip plačiai aptariama mokslinėje literatūroje, galima mažinti krizių poveikį ir didinti tiek įmonių, tiek sektoriaus atsparumą išorės poveikiui. Galima teigti, kad sudarytas modelis yra specifiškas aviacijos sektoriui, kas leidžia didinti šio sektoriaus vertės grandinės atsparumą krizėms ir partnerių gebėjimus numatyti, prisitaikyti, atsakyti, atsigauti, mokytis. Atliktų empirinių tyrimų rezultatų integravimas į partnerystės valdymą pateikiamas paveiksle (žr. 16 pav.).



16 pav. Autoriaus sudarytų partnerystės modelių svarba aviacijos įmonių atsparumui

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Lotfi & Larmour (2021)

Apibendrinant tinkama partnerių atranka ir vertinimas leidžia pasirinkti partnerius, kurie yra sėkmingi ir tinkami siekiant bendrų tikslų, net ir krizių kontekste, taip didinant partnerystės valdymą, mažinant konkurenciją ir bendrai didinant vertės grandinės atsparumą. Ekspertai taip pat pabrėžė, kad krizių kontekste svarbiausia yra, jog partneriams rūpėtų vienas kito interesai, būtų dirbama lanksčiai ir atsižvelgiama į veiklos kaštus, kas minima ir įprastomis sąlygomis. Gauti modeliai ne tik leis lengviau pasirinkti naujus partnerius aviacijos srityje, bet ir įvertinti senesius, taip atrandant partnerystės privalumus ir trūkumus, taip pat skatinant tobulėjimą.

Partnerių tinklo valdymas kaip krizių poveikio neutralizavimo priemonė

Sudarę partnerių atrankos ir vertinimo modelį išsiaiškinome kaip pasirinkti partnerius, kurie tampa gyvybiškai svarbūs krizių kontekste. Skirtingų partnerių turėjimas iš esmės mažina

organizacijos riziką, nes skirtingi partneriai turi skirtingą pažeidžiamumą, yra paveikiami skirtingų veiksnių, tad kas vieniems yra pavojinga, kitiems nedaro jokios įtakos. Krizių kontekste svarbu paminėti, kad kilus nenumatytoms situacijoms, galima naudotis partnerystės naudomis: skolintis iš partnerių kapitalo, naudoti partnerių išteklius, išnaudoti jų veiklos kanalus, turėti užtikrintą veiklos srautą ir panašiai. Įprasta praktika versle yra tai, kad verslo subjektai pirmiausia remiasi jau turimais partneriais dėl didesnio pasitikėjimo, verslo ryšių, jau integruotų veiklos metodų, o tik nesugebėdami patenkinti poreikio, ieško alternatyvų už savo partnerių tinklo ribų. Patikimo partnerių tinklo turėjimą krizių metu – kaip vieną iš poveikio mažinimo priemonių, patvirtino visi apklausti ekspertai, o taip pat tai aprašoma ir mokslinėje literatūroje. Partnerystė versle – tai būdas pasiruošti nenumatytiems iššūkiams ir būti jiems atsparesniems. Tai galima pasiekti dalinant žiniomis tarpusavyje bei siekiant bendrą naudą abiem pusėms, o ne tik vadovaujantis komerciniais pirkimo – pardavimo santykiais. Bendradarbiavimas ir veiklų integravimas su partneriais taip pat parodo ir sritis, kurias reikėtų tobulinti, taip užkertant kelią galimoms ateities krizėms. Naujos partnerystės skatina inovacijas, efektyvumą ir kartu lankstumą, taip sukuriant taip reikiamą atvirą, lanksčią ir atsparią organizaciją. Svarbu, kad partnerių pasirinkimas ir bendradarbiavimas yra paremtas ne tik naudos gavimu, bet ir naudos davimu – įsipareigojimų, rizikų dalinimusi, palankesnių sąlygų partneriams veikti suteikimu, o tai leidžia verslams mažinti nepageidaujamas krizių pasekmes.

Apibendrinant partnerystės įtaka aviacijos įmonių atsparumui krizių kontekste yra nenuginčijama. Tinkamai pasirinktų partnerių potencialas, bendradarbiavimo pagalba gaunamos naudos, bendradarbiaujančios vertės grandinės ypatumai, bendri interesai ir tikslai planavimo etape iš esmės nulemia partnerystės valdymo galimybes vėlesniuose žingsniuose. Efektyvus ir specifiškas partnerių tinklo valdymas gali būti naudojamas kaip krizių poveikio neutralizavimo priemonė, siekiant išskaidyti ir mažinti rizikas, taip pat jis pakloja pamatą sėkmingo partnerystės valdymo galimybėms ilgalaikėje, strateginėje perspektyvoje.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Aviacijos sektorius ir jame veikiančios įmonės kuria didžiulę pridėtinę vertę pasaulio ekonomikai. Šioje ekosistemoje veikiantys dalyviai, nors jų veiklų pobūdis skiriasi, tarpusavyje yra susaistyti bendradarbiavimo, konkurencijos ir koegzistavimo ryšiais. Dėl aviacijos sektoriaus susietumo, jį veikiančios išorinės ir vidinės rizikos atsiliepia visai vertės grandinei. Aviacijos įmonės per pastarąjį amžių palietė keletas skirtingų tipų krizių, bet globaliai ryškiausios iš jų buvo ekonominės, teroristinės, pandeminės prigimties, kurios ženkliai stabdė sektoriaus augimą ir vystymąsi. Šiuo metu vykstanti pandemija sudavė stiprų smūgį aviacijai. Krizės identifikavimas yra pirmas žingsnis į jos suvaldymą, nes skirtingų krizių tipai reikalauja skirtingų suvaldymo būdų.

Susisteminius apžvelgtus mokslinius darbus, buvo nustatyta, kad dėl sektoriaus specifikos verslo partnerystės valdymas gali būti vienas iš svarbiausių veiksnių didinant organizacijų pasirengimą krizėms, krizių valdymą ir atsigavimą po jų, todėl šis veiksnys buvo pasirinktas tyrimų objektu. Šio tyrimo tikslas – pasiūlyti sprendimus partnerystės valdymui tobulinti. Partnerių atranka ir vertinimas buvo pasirinkti kaip sudėtinis planavimo etapo elementas, kuris lemia visų kitų vėlesnių partnerystės valdymo etapų sėkmę, taigi turi potencialiai didžiausią reikšmę partnerystės valdymo tobulinimui krizių kontekste.

Partnerių turimi bendri tikslai, bendra veikla, gebėjimas dalintis svarbia informacija ir sujungti ar adaptuoti strategijas veda prie aviacijos įmonių vertės grandinės didinimo, taip didinant partneriaujančių organizacijų gebėjimus numatyti, prisitaikyti, atsakyti, atsigauti ir mokytis krizių metu. Partnerystė ir partnerystės valdymas mokslinėje literatūroje pateikiamas kaip vienas iš būdų, kuris ne tik mažina krizių poveikį ir jų tikimybę, bet ir sukuria galimybę jų metu plėsti savo veiklą, didinti užimamos rinkos dalį. Išanalizavus mokslinėje literatūroje įvardijamas partnerysčių sudarymo priežastis, kryptis ir būdus, buvo sudaryta veiksnių, charakterizuojančių partnerystes, sąranka. Atrinkti mokslinėje literatūroje aprašomi 37 veiksniai buvo suskirstyti į vienuolika kategorijų, kurios vėliau buvo naudotos empiriniam tyrimui – ekspertiniam vertinimui atlikti. Būtina pažymėti, kad mokslinėje literatūroje nėra išskiriama vieno universalios kriterijaus nustatyti partnerio tinkamumą, tai sprendimų visuma, kuri kiekvieną kartą yra kintanti, priklausomai nuo esamo veiklos pobūdžio ar situacijos. Dėl veiklos konteksto ypatumų ir skirtingų partnerystės sudarymo tikslų šio kriterijų rinkinio aktualumas gali kisti.

Atlikta atvejų analizė leido identifikuoti skirtingų tipų krizių poveikį aviacijos įmonėms ir galimas kryptis šį poveikį mažinti pasitelkus partnerystę. Šio tyrimo metu buvo išsiaiškinti aviacijos žaidėjai, įmonių grupės, poveikio sritys, kurios yra labiausiai paveikiamos šio tipo krizių poveikiu. Atvejų analizė parodė, kad taip pat, kaip aprašoma mokslinėje literatūroje, tinkamas partnerių, strateginio aljanso pasirinkimas gali ne tik mažinti krizių daromą žalą, bet ir didinti partneriaujančių

įmonių poveikio sritį, derybinę galią ar užimamą rinkos dalį, tad tinkama partnerių atranka yra kritiškai svarbus faktorius šiame kontekste. Atlikus ekspertinį vertinimą aviacijos partnerystei svarbiausių veiksnių rinkinys buvo sumažintas iki septyniolikos kriterijų. Šis tyrimas buvo vykdomas pandemijos pike, tad ekspertų atsiribojimas nuo krizės buvo neįmanomas. Ekspertų nuomonės suderinamumas buvo gana aukštas, tad iš kriterijų rinkinio buvo pašalinti neaktualūs kriterijai. Pirmojo vertinimo metu buvo nustatyti šių septyniolikos veiksnių ir jų kategorijų svarbos, partnerių atrankai ir vertinimui, koeficientai. Siekiant patikrinti šių atrinktų veiksnių svarbos įvertį buvo atliktas antrasis vertinimas, papildant ekspertų sąrašą kontroline ekspertų grupe, kurių veiklos sritis aviacijoje buvo kita. Šis pakartotinis ekspertinis vertinimas pakoregavo aviacijos partnerystei svarbių veiksnių svarbos koeficientus, taip pat nustatė veiksnių svarbą renkantis pagrindinį ir antros eilės partnerį. Naudojant šiuos veiksnis vėliau buvo sudaromi aviacijos įmonių partnerių atrankos ir vertinimo modeliai. Tyrimo metu buvo suponuojama, kad partnerystė – kaip būdas dalintis rizika, tampa gyvybiškai svarbi krizių kontekste. Tačiau būtina paminėti, kad tyrimas parodė, jog ekspertai partnerystės valdymo neįvertino kaip labiausiai svarbios kategorijos, kas rodo, kad šis veiksnys ir jo galimas teigiamas ar neigiamas poveikis vis dar yra nuvertinamas verslo praktikoje arba kad krizių kontekste dėl laiko stokos nėra mąstoma apie ilgalaikę įmonės strategiją. Priešingai nei parodė empirinis tyrimas, teoriniuose šaltiniuose partnerystės valdymas pripažįstamas kaip prioritetas instrumentas, kas leidžia teigti, kad šios verslo teorijos ir praktikos neatitikties tyrimai yra aktuali tyrimų niša.

Baigiamajame darbe pateiktos aviacijos partnerystei svarbių modelių gairės, kuriomis galima vadovautis, siekiant sumažinti krizės poveikį pasitelkus partnerystės valdymą. Šiuos modelius ar juose esančius veiksnis galima detalizuoti per tam tikros įmonės charakteristikas, tokiu būdu lokalizuojant ir adaptuojant juos pagal kompanijos poreikius. Vadovaujantis sudarytais modeliais ir jų gairėmis aviacijos įmonės didins mokslinėje literatūroje aprašomą partnerystės valdymą ir mažins konkurenciją tarp partnerių, taip didindamos aviacijos įmonių vertės grandinės atsparumą krizėms. Ateityje šios temos aktualumas turėtų augti dėl šių dienų įvykių ir moksle kylančio susidomėjimo krizėmis ir jų kontekstu, todėl šį darbą ir jo rezultatus galima naudoti kaip aktualią medžiagą krizių poveikiui vertinti. Siekiant ateityje dar labiau patobulinti aviacijos partnerystės valdymą yra siūloma šiuos modelius adaptuoti pagal konkrečią įmonių veiklos grupę, taip priskiriant tik jai būdingus kriterijus, taip dar labiau didinant modelio specifiškumą ir aktualumą. Aviacijos sektoriaus augimas yra neišvengiamas dėl didėjančios paklausos ir vykstančios globalizacijos, tad šis sektorius bus veikiamas išorinių ir vidinių pokyčių ir ateityje, o tinkama partnerystė sudaro galimybę tiems pokyčiams pasirošti.

Donatas Jūras


LITERATŪROS SĄRAŠAS

- ACI. (2020). *ACI reveals top 20 airports for passenger traffic, cargo, and aircraft movements*. <https://aci.aero/news/2020/05/19/aci-reveals-top-20-airports-for-passenger-traffic-cargo-and-aircraft-movements/>
- ALAFCO. (2016). *Impact of low oil prices on the aviation market*. https://www.alafco.com/en/upload/Media_Library_July_2016_Impact_of_low_oil_prices_on_the_aviation_market_July_2016_923.pdf
- Ali, A., Mahfouz, A., & Arisha, A. (2017). *Analysing supply chain resilience: integrating the constructs in a concept mapping framework via a systematic literature review*. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2016-0197>
- Asadifard, R., Tabatabaeian, S. H., Sofi, J. B., & Taghva, M. R. (2017). A model for investigating the stability factors in formal science and technology collaborative networks: A case study of Iran. *Technological Forecasting and Social Change*, 122, 139–150. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2016.07.039>
- ATAG. (2020). *a Re-Start Like No Other*. In *Air Transport Action Group* (Issue September). https://aviationbenefits.org/media/167142/bgr20_final.pdf
- ATAG. (2018). *Global fact sheet - Scope of Aviation* (Issue October). https://aviationbenefits.org/media/166713/abbb18_factsheet_global.pdf
- Bajwa, D. S., Lewis, L. F., Pervan, G., Lai, V. S., Munkvold, B. E., Schwabe, G., & Lewis, F. (2008). Factors in the global assimilation of collaborative information technologies: An exploratory investigation in five regions. *Taylor & Francis*, 25(1), 131–166. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222250106>
- Bates, F., & Dynes, R. R. (1974). Organized Behavior in Disaster. *Social Forces*, 52(3). <https://doi.org/10.2307/2576929>
- Baxter, G. (2019). A Strategic Analysis of Cargolux Airlines International Position in the Global Air Cargo Supply Chain Using Porter's Five Forces Model. *Infrastructures* 2019, Vol. 4, Page 6, 4(1), 6. <https://doi.org/10.3390/INFRASTRUCTURES4010006>
- Bellini, E., Piroli, G., & Pennacchio, L. (2018). Collaborative know-how and trust in university–industry collaborations: empirical evidence from ICT firms. *The Journal of Technology Transfer* 2018 44:6, 44(6), 1939–1963. <https://doi.org/10.1007/S10961-018-9655-7>
- Bertinskienė, D; Virbickaitė, R. (2006) Dinaminės įmonių krizių vystymosi alternatyvos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: Mokslo straipsnių rinkinys. Nr. 2 (7)*. Šiaulių universitetas. p. 21-24. ISSN 1648-9098.
- Bieger, T., & Agosti, S. (2017). Business models in the airline sector-evolution and perspectives. *Strategic Management in the Aviation Industry*, 41–64. <https://doi.org/10.4324/9781315242316-3/BUSINESS-MODELS-AIRLINE-SECTOR-EVOLUTION-PERSPECTIVES-THOMAS-BIEGER-SANDRO-AGOSTI>
- Boeing. (2020). *World Air Cargo Forecast*. https://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/market/assets/downloads/2020_WACF_PD_F_Download.pdf
- Burdon, S., & Feeny, D. (2014). *Mobilizing For Value Added Partnerships*.

- [Http://Dx.Doi.Org/10.1080/15228053.2011.10856206](http://Dx.Doi.Org/10.1080/15228053.2011.10856206), 13(2), 22–41.
<https://doi.org/10.1080/15228053.2011.10856206>
- Burg, E. van, & Oorschot, K. E. van. (2013). Cooperating to Commercialize Technology: A Dynamic Model of Fairness Perceptions, Experience, and Cooperation. *Production and Operations Management*, 22(6), 1336–1355. <https://doi.org/10.1111/J.1937-5956.2012.01331.X>
- Cao, M., Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29, 163–180.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>
- Chou, Y. C., Huang, H. Y., Jahn, J., & Kuo, C. H. (2010). A framework of economic analysis for tapered technology-manufacturing alliances. *International Journal of Production Economics*, 127(2), 249–261. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2009.08.021>
- Comes, T., Labaka, L., Hernantes, J., Es, J., Sarriegi, J. M., & Gonzalez, J. J. (2014). Implementation methodology of the resilience framework. *Ieeexplore.Ieee.Org*.
<https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.26>
- Corbeti, C., Blackburn, J., & Van Wassenhove, L. (1999). Partnerships to Improve Supply Chains.
- Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). *Strategy Under Uncertainty*. Harvard business review, 75(6), 67-79.
- Department of Transportation, U. S. (2005). *Airline Travel Since 9/11* (Issue July 2004).
https://www.bts.gov/archive/publications/special_reports_and_issue_briefs/issue_briefs/number_13/entire
- Dicken, P. (2003). *Global shift: Reshaping the global economic map in the 21st century*.
[https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Ay_9sUvgB3MC&oi=fnd&pg=PR14&dq=3.%09Dicken,+P.+\(2003\).+Global+shift:+Reshaping+the+global+economic+map+in+the+21st+century.+Sage.&ots=UNROUiLoop&sig=iVgWZmpI8B36X9cFd27vCku9Uy4](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Ay_9sUvgB3MC&oi=fnd&pg=PR14&dq=3.%09Dicken,+P.+(2003).+Global+shift:+Reshaping+the+global+economic+map+in+the+21st+century.+Sage.&ots=UNROUiLoop&sig=iVgWZmpI8B36X9cFd27vCku9Uy4)
- Doganis, R. (2009). *Flying Off course : airline economics and marketing*.
- Draghici, A., Ivascu, L., Mateescu, A., & Draghici, G. (2017). A Proposed Model for Measuring Performance of the University-Industry Collaboration in Open Innovation. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 1, 53–76.
- Dresner Martin, & Zou Li. (2016). Air cargo and logistics. In *Air Transport Management*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315566351-24>
- Finn, P., Mysore, M., & Usher, O. (2020). *When nothing is normal: Managing in extreme uncertainty*.
- Forbes, S., & Lederman, M. (2007). The role of regional airlines in the US airline industry. *Researchgate.Net*.
https://www.researchgate.net/profile/Mara-Lederman/publication/266608161_The_Role_of_Regional_Airlines_in_the_US_Airline_Industry/links/54d264ab0cf2b0c614695e74/The-Role-of-Regional-Airlines-in-the-US-Airline-Industry.pdf
- Fornasiero, R., Zangiacomi, A., Franchini, V., Bastos, J., Azevedo, A., & Vinelli, A. (2016). Implementation of customisation strategies in collaborative networks through an innovative Reference Framework. *Http://Dx.Doi.Org/10.1080/09537287.2016.1188428*, 27(14), 1158–1170. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1188428>
- GARDNER, J. T., COOPER, M., & NOORDEWIER, T. (1994). UNDERSTANDING SHIPPER-

CARRIER AND SHIPPER-WAREHOUSER RELATIONSHIPS: PARTNERSHIPS REVISITED /. *Journal of Business Logistics*.

- Gentry, J. J. (1996). Carrier involvement in buyer-supplier strategic partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(3), 14–25. <https://doi.org/10.1108/09600039610115036>
- Glaesser, D. (2004). Crisis Management in the Tourism Industry. *Crisis Management in the Tourism Industry*. <https://doi.org/10.4324/9780080454801>
- Graham, A. (2018). Managing Airports: An international perspective. *Managing Airports*. <https://doi.org/10.4324/9781315269047>
- Gundel, S. (2005). Towards a New Typology of Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), 106–115. <https://doi.org/10.1111/J.1468-5973.2005.00465.X>
- Han, K., Oh, W., Im, K., Chang, R., & Oh, H. (2012). Value cocreation and wealth spillover in open innovation alliances. *JSTOR*. Retrieved November 25, 2021, from <https://www.jstor.org/stable/41410418>
- Henderson, J. C. (2007). *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management* - Joan C. Henderson - Google Books. Elsevier Inc. [https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=il2TcBLnBgMC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Henderson,+J.+C.+\(2007\).+Tourism+crises:+causes,+consequences+and+management.+Routledge.&ots=aCAIvi5CKR&sig=0oK98B1OJiSSvRtDt6aMehqY1SA&redir_esc=y#v=onepage&q=Henderson%2C%20J.%20C.%20\(2007\).+Tourism+crises:+causes,+consequences+and+management.+Routledge.&f=false](https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=il2TcBLnBgMC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Henderson,+J.+C.+(2007).+Tourism+crises:+causes,+consequences+and+management.+Routledge.&ots=aCAIvi5CKR&sig=0oK98B1OJiSSvRtDt6aMehqY1SA&redir_esc=y#v=onepage&q=Henderson%2C%20J.%20C.%20(2007).%20Tourism%20crises%3A%20causes%2C%20consequences%20and%20management.+Routledge.&f=false)
- Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view: *Http://Dx.Doi.Org/10.1177/0266242609350804*, 28(1), 43–64. <https://doi.org/10.1177/0266242609350804>
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management*.
- Hottenrott, H., & Lopes-Bento, C. (2016). R&D Partnerships and Innovation Performance: Can There Be too Much of a Good Thing? *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 773–794. <https://doi.org/10.1111/JPIM.12311>
- Iansiti Marco, & Levien Roy. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=16920>
- IATA. (2006). *The Impact of the 9/11 Terrorist Attack*. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/impact-of-sept-11th-2001-attack/>
- IATA. (2017a). *Global financial crisis cost the industry \$280BN in lost revenues* (Issue July). [https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-financial-crisis-cost-the-industry-\\$280bn-in-lost-revenues/](https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-financial-crisis-cost-the-industry-$280bn-in-lost-revenues/)
- IATA. (2017b). *Good out of the bad: The global financial crisis 10 years on* (Issue July). <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/good-out-of-the-bad-the-global-financial-crisis-10-years-on/>
- IATA. (2018a). Future of the Airline Industry 2035. *Services Marketing Quarterly*, 6(3), 57. https://www.iata.org/policy/Documents/iata-future-airline-industry.pdf%0Ahttps://odr.chalmers.se/bitstream/20.500.12380/300650/1/E2019_128.pdf%0

- <https://doi.org/10.1080/21693277.2018.1540949>
- IATA. (2018b). *IATA Forecast Predicts 8.2 billion Air Travelers in 2037*. <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2018-10-24-02/>
- IATA. (2018c). *Standard Ground Handling Agreement*.
- IATA. (2020a). *Five years to return to the pre-pandemic level of passenger demand* (Issue July). <https://www.iata.org/publications/economics/Reports/chart-of-the-week/chart-of-the-week-24-aug-2018.pdf>
- IATA. (2020b). *THE VALUE OF AIR CARGO AIR CARGO MAKES IT HAPPEN*. <https://www.iata.org/contentassets/4d3961c878894c8a8725278607d8ad52/air-cargo-brochure.pdf>
- IATA. (2021). *The impact of COVID-19 on aviation | Airlines*. <https://airlines.iata.org/news/the-impact-of-covid-19-on-aviation>
- IATA - *World Air Transport Statistics*. (2019). <https://www.iata.org/en/publications/store/world-air-transport-statistics/>
- ICAO. (2021). *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis* (Issue September). https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf
- IEA. (2020). *World air passenger traffic evolution*. <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/world-air-passenger-traffic-evolution-1980-2020>
- Ito, H., & Lee, D. (2005). Assessing the impact of the September 11 terrorist attacks on U.S. airline demand. *Journal of Economics and Business*, 57(1), 75–95. <https://doi.org/10.1016/J.JECONBUS.2004.06.003>
- Ivascu, L., Cirjaliu, B., & Draghici, A. (2016). Business Model for the University-industry Collaboration in Open Innovation. *Procedia Economics and Finance*, 39, 674–678. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30288-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30288-X)
- Kallas, Z. (2011). Butchers' preferences for rabbit meat; AHP Pairwise comparisons versus a LIKERT scale valuation. *Upcommons.Upc.Edu*. Retrieved November 25, 2021, from https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/14892/83_029_Kallas_zein.pdf
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Pubsonline.Informs.Org*, 19(5), 729–752. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0340>
- Kedia, B. L., & Lahiri, S. (2007). International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International Management*, 13(1), 22–37. <https://doi.org/10.1016/J.INTMAN.2006.09.006>
- Kulkarni, S., Hidding, G. J., & Cicekoglu, S. (2015). A Framework for Post-crisis Business Continuity Plans. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2015-March*, 143–152. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.27>
- Li, K., Qiu, J., & Wang, J. (2019). Technology Conglomeration, Strategic Alliances, and Corporate Innovation. *Https://Doi.Org/10.1287/Mnsc.2018.3085*, 65(11), 5065–5090. <https://doi.org/10.1287/MNSC.2018.3085>
- Littig, B., & Pöchlacker, F. (2014). Socio-translational collaboration in qualitative inquiry: The case of expert interviews. *Journals.Sagepub.Com*, 20(9), 1085–1095. <https://doi.org/10.1177/1077800414543696>

- Lotfi, M., Larmour, A. (2021). Supply chain resilience in the face of uncertainty: how horizontal and vertical collaboration can help? *Emerald.Com*.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CRR-04-2021-0016/full/html>
- Mandal, P. (2006). Behavioral Factors and Information Technology Infrastructure Considerations in Strategic Alliance Development. *Https://Services.Igi-Global.Com/Resolvedoi/Resolve.Asp?Doi=10.4018/Jeis.2006100105*, 2(4), 77–88.
<https://doi.org/10.4018/JEIS.2006100105>
- Marzieh, M. & Tafazzoli, S. (2012). Integration in Supply Chain Management. *In Supply chain sustainability and raw material management: Concepts and processes* 35-51
<https://doi.org/10.4018/978-1-61350-504-5.ch003>
- McKelvey, M., Zaring, O., & Ljungberg, D. (2015). Creating innovative opportunities through research collaboration: An evolutionary framework and empirical illustration in engineering. *Technovation*, 39–40(1), 26–36. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2014.05.008>
- Moore, J. F. (1998). The rise of a new corporate form. *Taylor & Francis*, 21(1), 167–181.
<https://doi.org/10.1080/01636609809550301>
- Moore, J. F. (1996). The Death of competition : Leadership and strategy in the age of business ecosystems. In *Published in 1996 in Chichester New York NY* by WileyHarperBusiness. Chichester : Wiley, New York (N.Y.) : HarperBusiness, 1996.
<https://lib.ugent.be/catalog/rug01:000431120>
- Muegge, S. (2013). Platforms, communities, and business ecosystems: Lessons learned about technology entrepreneurship in an interconnected world. *Technology Innovation Management Review*, 5–15. www.timreview.ca
- Papatheodorou, A., & Lei, Z. (2006). Leisure travel in Europe and airline business models: A study of regional airports in Great Britain. *Elsevier*. Retrieved November 25, 2021, from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969699705000955?casa_token=CDHEWPRHoZQAAAAA:MtLKBwMiy9SOya0CSxm4YSeO8BTLMUin2Vi99KFerYtjW7WW5Hbte_SffmVm58Fc2AScPan0
- Pons-Morera, C., Canós-Darós, L., & Gil-Pechuan, I. (2017). A model of collaborative innovation between local government and tourism operators. *Service Business* 2017 12:1, 12(1), 143–168.
<https://doi.org/10.1007/S11628-017-0341-X>
- Power, M. (2004). The risk management of everything. *The journal of risk finance*. Retrieved November 25, 2021, from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb023001/full/html>
- Power, T., & Jerjian, G. (2001). *Ecosystem : living the 12 principles of networked business*. FT.com.
- Ramezani, J., Camarinha-Matos, L.M. (2020). Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems. *Elsevier*.
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162519304494?casa_token=L_sugzjIrLkAAAAA:sogI8KlHa1B53bCq0GNhKf6FILhr6xaHxJaU4EybPICU-1ZvAhqMkaHLZ8spBFNYVVHtZbu5
- Ren, H., Chen, X., & Chen, Y. (2017). *Reliability based aircraft maintenance optimization and applications*.
[https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=wZ6pDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=15.%09Ren,+H.,+Chen,+X.,+%26+Chen,+Y.+\(2017\).+Reliability+based+aircraft+maintenance+optimization+and+applications.+Academic+Press.&ots=XxKQZLRxY3&sig=8OYAQpHa5ip](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=wZ6pDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=15.%09Ren,+H.,+Chen,+X.,+%26+Chen,+Y.+(2017).+Reliability+based+aircraft+maintenance+optimization+and+applications.+Academic+Press.&ots=XxKQZLRxY3&sig=8OYAQpHa5ip)

- Ribeiro, S. X., & Nagano, M. S. (2018). Elements influencing knowledge management in university–business–government collaboration: Case studies in National Institutes of Science and Technology. *Knowledge and Process Management*, 25(3), 207–219. <https://doi.org/10.1002/KPM.1576>
- Romano, N. C., Pick, J. B., & Roztocki, N. (2010). A motivational model for technology-supported cross-organizational and cross-border collaboration. *European Journal of Information Systems* 2010 19:2, 19(2), 117–133. <https://doi.org/10.1057/EJIS.2010.17>
- Sadgrove, K. (2016). The Complete Guide to Business Risk Management. *The Complete Guide to Business Risk Management*. <https://doi.org/10.4324/9781315614915>
- Sheffi, Y. (2001). Supply Chain Management under the Threat of International Terrorism. *The International Journal of Logistics Management*, 12(2), 1–11. <https://doi.org/10.1108/09574090110806262>
- Simons, T., Gupta, A., & Buchanan, M. (2011). Innovation in R&D: Using design thinking to develop new models of inventiveness, productivity and collaboration. *Journal of Commercial Biotechnology* 2011 17:4, 17(4), 301–307. <https://doi.org/10.1057/JCB.2011.25>
- Spencer, L. (2008). *Touching History: The Untold Story of the Drama That Unfolded in the Skies ...* - Lynn Spencer - Google Books. Free Press. https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=HIFXrXcq9X4C&oi=fnd&pg=PR7&dq=related:uy6HSw7bJisJ:scholar.google.com/&ots=O2_My-nT_h&sig=Ux6oX-6bY1aK7oRUqQpAzz41R-Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Statista. (2020a). *Low cost carriers' worldwide market share from 2007 to 2019*. <https://www.statista.com/statistics/586677/global-low-cost-carrier-market-capacity-share/#:~:text=Low cost carrier market - global capacity share 2007-2019&text=Low cost carriers have rapidly,the world's total seat capacity.>
- Statista. (2020b). *Net profit of commercial airlines worldwide*. <https://www.statista.com/statistics/232513/net-profit-of-commercial-airlines-worldwide/>.
- Sullivan, M., & Ochoa, M. N. (2009). Digital library of the Caribbean: a user-centric model for technology development in collaborative digitization projects. *OCLC Systems & Services: International Digital Library Perspectives*, 25(4), 249–262. <https://doi.org/10.1108/10650750911001833>
- Swoboda, M. (2016). *What is ACMI leasing?* <http://airlinebasics.com/what-is-acmi-leasing/>
- Taibi, E., Gualberti, G., Bazilian, M., & Gielen, D. (2016). A framework for technology cooperation to accelerate the deployment of renewable energy in Pacific Island Countries. *Energy Policy*, 98, 778–790. <https://doi.org/10.1016/J.ENPOL.2016.03.009>
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder* (Vol. 3). http://en.kgt.bme.hu/files/BMEGT30M400/Taleb_Antifragile_2012.pdf
- Truitt, L. J., & HAYNES, R. (1994). EVALUATING SERVICE QUALITY AND PRODUCTIVITY IN THE REGIONAL AIRLINE INDUSTRY. *Transportation Journal*, 33(4).
- Tuten, T. L., & Urban, D. J. (2001). An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success. *Industrial Marketing Management*, 30(2), 149–164. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00140-1](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00140-1)

- Tyszkiewicz, R., Pawlak-Wolanin, A., Markiewicz-Patkowska, J., Jandová, S., Oleśniewicz, P., Jáčová, H., & Tyszkiewicz, M. (2019). Innovative supplier partnership assessment model in a Polish trading enterprise. *E a M: Ekonomie a Management*, 22(3), 67–82. <https://doi.org/10.15240/TUL/001/2019-3-005>
- Uwe Flick. (2018). *An Introduction to Qualitative Research*. [https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=o5l7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=18.+Flick,+U.+\(2018\).+An+introduction+to+qualitative+research.+sage.&ots=JdZAfzXFE5&sig=IiN2sSkZj1RwkFSQfKnuyyZOSkk&redir_esc=y#v=onepage&q=18](https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=o5l7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=18.+Flick,+U.+(2018).+An+introduction+to+qualitative+research.+sage.&ots=JdZAfzXFE5&sig=IiN2sSkZj1RwkFSQfKnuyyZOSkk&redir_esc=y#v=onepage&q=18). Flick%2C U. (2018). An introduction to qualitative research. sage.&f=false
- van Aduard de Macedo Soares, T. D. L., Silva Barboza, T., & de Oliveira Paula, F. (2016). Absorptive Capacity, Alliance Portfolios and Innovation Performance: An Analytical Model Based on Bibliographic Research. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(3), 21–32. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242016000300003>
- Virbickaitė, R. (2009). Kauno technologijos universitetas. *Įmonės krizinės situacijos diagnozavimas*. <https://www.lituanistika.lt/content/21061>
- Wadin, J. L., Ahlgren, K., & Bengtsson, L. (2017). Joint business model innovation for sustainable transformation of industries – A large multinational utility in alliance with a small solar energy company. *Journal of Cleaner Production*, 160, 139–150. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2017.03.151>
- Wynarczyk, P., & Watson, R. (2005). *Firm Growth and Supply Chain Partnerships: An Empirical Analysis of U.K. SME Subcontractors*.
- Yenicioglu, B., & Suerdem, A. (2015). Participatory New Product Development—A Framework for Deliberately Collaborative and Continuous Innovation Design. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1443–1452. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.06.442>
- Yustian, O. R. (2021). Uncertainty of the business environment affecting business success due to the Covid-19 pandemic. *Management Science Letters*, 1549–1556. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2020.12.018>
- Zhang, B. (2019). *The 20 biggest airlines in the world, ranked*. <https://www.businessinsider.com/biggest-airlines-world-oag-2019-3>

PRIEDAI

1 priedas. Pirminio ekspertinio vertinimo respondento atsakymų pavyzdys

K: Kokia Jūsų darbo patirtis aviacijoje? A: 20 metų.

K: Kokią aviacijos kompaniją šiuo metu atstovaujate? A: GetJet Airlines.

Įvertinkite veiksmų kategorijas ir atskirus veiksmus svarbius aviacijos partnerystės sudarymui krizių kontekste (kai 1 visai nesvarbu, o 10 labai svarbu, n.a. – negaliu atsakyti).

Kategorija:	Kategorijos svarba:	Veiksniai:	Veiksnių svarba:
Partnerystės sudarymo strategija	10	Sprendimas dėl partnerystės plėtros/nutraukimo; Sprendimas dėl partnerystės tipo;	5 10
Partneris (profilis)	8	Partnerio užimama rinkos dalis; Vartotojų/partnerių tinklas; Partnerio aktualumas kontekste; Partnerio reputacija; Partnerio tikslai ir interesai; Bendras poreikis;	3 8 10 10 8 8
Suderinamumas	10	Kultūrinis kontekstas ir suderinamumas; Vertybinis kontekstas ir suderinamumas; Pasitikėjimas vienas kitu; Bendras įsipareigojimas ir bendradarbiavimas; Motyvacija bendradarbiauti; Polinkis pokyčiams;	2 8 10 10 10 10
Bendradarbiavimo įgyvendinimas	10	Bendros veiklos formalizavimas; Bendros veiklos integravimo būdai; Esamas „artumas“ tarp partnerių;	10 10 7
Problemų ir rizikos	10	Dalinimasis rizika; Galimai būsimų problemų sprendimo būdai;	10 5
Įgūdžiai, patirtis	10	Techniniai gebėjimai, žinios; Patirtis iš praeities bendradarbiavimo;	10 10
Infrastruktūra ir prieinami ištekliai	10	Infrastruktūra ir esamų išteklių panaudojimas; Kompanijos dydis ir jos infrastruktūros atitinkimas; Įtraukti kompanijos žmonės; Reikalingi finansiniai ištekliai;	10 5 3 3
Žinios	10	Dalinimasis žiniomis tarp partnerių; Intelektinė nuosavybė ir licencijos;	2 5
Partnerystės valdymas	6	Valdymo struktūra; Užduočių valdymas; Partnerystės valdymas;	7 9 9

Išorinė aplinka ir paklausa tokio tipo partnerystei	4	Rinkos ir klientų paklausa; Išorinis konkurencingumas;	5 10
Lūkesčiai ir baigtys	10	Naudos lūkestis; Našumo suvokimas; Kaštų sumažėjimas; Pelno/Nuostolio dalinimasis; Bendrų naudų kūrimas;	10 10 10 1 4

- K: Kas dar svarbu renkantis partnerį? A: Sąnaudos proceso partnerystės, kaštai, kaina;
- K: Kokie 3 veiksniai svarbiausi aviacijoje renkantis partnerį apskritai? A: Kvalifikacija, kaina, infrastruktūra.
- K: Kokie 3 veiksniai svarbiausi krizių kontekste? A: Infrastruktūra, adaptavimasis prie situacijos/lankstumas

2 priedas. Antrinio ekspertinio vertinimo respondento atsakymų pavyzdys

1.	Rodikliai vienodai svarbūs
3.	Vienas rodiklis truputį svarbesnis už kitą
5.	Vienas rodiklis svarbesnis už kitą
7.	Vienas rodiklis daug svarbesnis už kitą
9.	Vienas rodiklis nepalyginti svarbesnis už kitą
2/4/6/8	Tarpinės reikšmės

Užimamos pareigos įmonėje:	Head of Ab initio sales (B2A Training)
Darbo patirtis renkantis partnerius:	8m.

Pagrindinio partnerio atrankai svarbių kriterijų reikšmingumo matrica												
	Sprendimas dėl partnerystės tipo;	Partnerio aktualumas kontekste;	Pasitikėjimas vienas kitu;	Bendras įsipareigojimas ir bendradarbiavimas;	Partnerio politinis pokyčiams;	Bendros veiklos formalizavimas;	Bendros veiklos integravimo būdai;	Dalinimasis rizika;	Partnerio techniniai gebėjimai, žinios;	Patirtis iš praeities bendradarbiavimo;	Partnerio infrastruktūra ir esamų resursų panaudojimas;	Partnerio intelektinė nuosavybė ir licencijos;
Sprendimas dėl partnerystės tipo;	1,00	1,00	4,00	1,00	3,00	0,33	1,00	3,00	1,00	5,00	3,00	1,00
Partnerio aktualumas kontekste;	1,00	1,00	4,00	1,00	3,00	0,33	1,00	3,00	1,00	5,00	3,00	1,00
Pasitikėjimas vienas kitu;	0,25	0,25	1,00	0,25	0,50	0,17	0,25	0,50	0,25	2,00	0,50	0,25
Bendras įsipareigojimas ir bendradarbiavimas;	1,00	1,00	4,00	1,00	3,00	0,33	1,00	3,00	1,00	5,00	3,00	1,00
Partnerio politinis pokyčiams;	0,33	0,33	2,00	0,33	1,00	0,20	0,33	1,00	0,33	3,00	1,00	0,33
Bendros veiklos formalizavimas;	3,00	3,00	6,00	3,00	5,00	1,00	3,00	5,00	3,00	7,00	5,00	3,00
Bendros veiklos integravimo būdai;	1,00	1,00	4,00	1,00	3,00	0,33	1,00	3,00	1,00	5,00	3,00	1,00
Dalinimasis rizika;	0,33	0,33	2,00	0,33	1,00	0,20	0,33	1,00	0,33	3,00	1,00	0,33
Partnerio techniniai gebėjimai, žinios;	1,00	1,00	4,00	1,00	3,00	0,33	1,00	3,00	1,00	5,00	3,00	1,00
Patirtis iš praeities bendradarbiavimo;	0,20	0,20	0,50	0,20	0,33	0,14	0,20	0,33	0,20	1,00	0,33	0,20
Partnerio infrastruktūra ir esamų resursų panaudojimas;	0,33	0,33	2,00	0,33	1,00	0,20	0,33	1,00	0,33	3,00	1,00	0,33
Partnerio intelektinė nuosavybė ir licencijos;	1,00	1,00	4,00	1,00	3,00	0,33	1,00	3,00	1,00	5,00	3,00	1,00
Partnerystės valdymas;	0,33	0,33	2,00	0,33	1,00	0,20	0,33	1,00	0,33	3,00	1,00	0,33
Partnerio išorinis konkurencingumas;	0,25	0,25	1,00	0,25	0,50	0,17	0,25	0,50	0,25	2,00	0,50	0,25
Našumo lūkestis;	0,50	0,50	3,00	0,50	2,00	0,25	0,50	2,00	0,50	4,00	2,00	0,50
Našumo suvokimas;	3,00	3,00	6,00	3,00	5,00	1,00	3,00	5,00	3,00	7,00	5,00	3,00
Kaštų sumažėjimas;	0,25	0,25	1,00	0,25	0,50	0,17	0,25	0,50	0,25	2,00	0,50	0,25

Antros eilės partnerio atrankai svarbių kriterijų reikšmingumo matrica												
	Sprendimas dėl partnerystės tipo;	Partnerio aktualumas kontekste;	Pasitikėjimas vienas kitu;	Bendras įsipareigojimas ir bendradarbiavimas;	Partnerio politinis pokyčiams;	Bendros veiklos formalizavimas;	Bendros veiklos integravimo būdai;	Dalinimasis rizika;	Partnerio techniniai gebėjimai, žinios;	Patirtis iš praeities bendradarbiavimo;	Partnerio infrastruktūra ir esamų resursų panaudojimas;	Partnerio intelektinė nuosavybė ir licencijos;
Sprendimas dėl partnerystės tipo;	1,00	5,00	5,00	2,00	2,00	0,50	2,00	4,00	1,00	3,00	4,00	1,00
Partnerio aktualumas kontekste;	0,20	1,00	1,00	0,25	0,25	0,17	0,25	0,50	0,20	0,33	0,50	0,20
Pasitikėjimas vienas kitu;	0,20	1,00	1,00	0,25	0,25	0,17	0,25	0,50	0,20	0,33	0,50	0,20
Bendras įsipareigojimas ir bendradarbiavimas;	0,50	4,00	4,00	1,00	1,00	0,33	1,00	3,00	0,50	2,00	3,00	0,50
Partnerio politinis pokyčiams;	0,50	4,00	4,00	1,00	1,00	0,33	1,00	3,00	0,50	2,00	3,00	0,50
Bendros veiklos formalizavimas;	2,00	6,00	6,00	3,00	3,00	1,00	3,00	5,00	2,00	4,00	5,00	2,00
Bendros veiklos integravimo būdai;	0,50	4,00	4,00	1,00	1,00	0,33	1,00	3,00	0,50	2,00	3,00	0,50
Dalinimasis rizika;	0,25	2,00	2,00	0,33	0,33	0,20	0,33	1,00	0,25	0,50	1,00	0,25
Partnerio techniniai gebėjimai, žinios;	1,00	5,00	5,00	2,00	2,00	0,50	2,00	4,00	1,00	3,00	4,00	1,00
Patirtis iš praeities bendradarbiavimo;	0,33	3,00	3,00	0,50	0,50	0,25	0,50	2,00	0,33	1,00	2,00	0,33
Partnerio infrastruktūra ir esamų resursų panaudojimas;	0,25	2,00	2,00	0,33	0,33	0,20	0,33	1,00	0,25	0,50	1,00	0,25
Partnerio intelektinė nuosavybė ir licencijos;	1,00	5,00	5,00	2,00	2,00	0,50	2,00	4,00	1,00	3,00	4,00	1,00
Partnerystės valdymas;	0,33	3,00	3,00	0,50	0,50	0,25	0,50	2,00	0,33	1,00	2,00	0,33
Partnerio išorinis konkurencingumas;	0,33	3,00	3,00	0,50	0,50	0,25	0,50	2,00	0,33	1,00	2,00	0,33
Našumo lūkestis;	0,50	4,00	4,00	1,00	1,00	0,33	1,00	3,00	0,50	2,00	3,00	0,50
Našumo suvokimas;	0,50	4,00	4,00	1,00	1,00	0,33	1,00	3,00	0,50	2,00	3,00	0,50
Kaštų sumažėjimas;	0,25	2,00	2,00	0,33	0,33	0,20	0,33	1,00	0,25	0,50	1,00	0,25

3 priedas. Pažyma patvirtinanti autoriaus straipsnio publikavimą moksliniame žurnale



J MOKSLAS – LIETUVOS ATEITIS
SCIENCE – FUTURE OF LITHUANIA

© Vilniaus Gedimino technikos universitetas
<http://www.mla.vgtu.lt>

ISSN 2029-2341(print)/ISSN 2029-2252 (online)

PAŽYMA
2021-12-08

Pažymime, kad straipsnis „BUSINESS PARTNERSHIPS FOR CRISES MANAGEMENT IN THE AVIATION COMPANIES“, kurio autoriai yra Donatas Jūras, Asta Radzevičienė pateiktas ir priimtas 2022 m. mokslo žurnalo „Mokslas – Lietuvos ateitis“ Ekonomika ir vadyba sekcijoje spaudai ir bus publikuotas žurnale.

Žurnalo „Mokslas – Lietuvos ateitis“
Atsakingas sekretorius
Vaidotas Vaišis

4 priedas. Publikavimui „MLA” pateiktas autoriaus straipsnis

VERSLO PARTNERYSTĖS KRIZIŲ POVEIKIO VALDYMO AVIACIJOS ĮMONĖSE

Donatas JŪRAS, Asta RADZEVIČIENĖ*,

Vilniaus Gedimino Technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas,

Vadybos katedra, Saulėtekio al. 11, LT-10223, Vilnius, Lietuva

*El. Paštas asta.radzeviciene@vilniustech.lt

Gauta; priimta datos

Santrauka. Aviacijos įmonės šiuo metu išgyvena vieną didžiausių krizių per pastarąjį dvidešimtmetį, kuri reikalauja paveiktus verslus adaptuoti ir persitvarkyti. Straipsnyje aptariamas krizių poveikis ir jų valdymas aviacijos įmonėse, siekiant sumažinti žalą, padarytą verslui. Remiantis mokslinė literatūra, analizuojamos krizės – jų pobūdis, tipai, išskirtiniai bruožai, trumpai aptiriamos krizės, palietusios aviacijos sektorių, šių krizių kilmė ir pasekmės. Straipsnyje analizuojama verslo partnerystė kaip vienas iš būdų mažinti krizių poveikį, identifikuojami svarbiausi partnerystės kriterijai, ekspertinio vertinimo pagalba siekiama pateikti galimą sprendimą partnerių atrankai ir vertinimui vykdyti.

Reikšminiai žodžiai: aviacija, krizė, krizių tipai, krizių valdymas, aviacijos įmonės, verslo partnerystė

Įvadas

Dar visai neseniai aviacijos sektorius kūrė 65,5 milijonus darbo vietų pasaulyje ir 2,7 trilijonus JAV dolerių vertę pasaulio ekonomikai, kas 2017 metais sudarė 3,6% pasaulio BVP (Aviation benefits beyond borders, 2018). Tarptautinė oro transporto asociacija (IATA) teigė, kad greičiau nei 20 metų bendras keliaujančių žmonių skaičius išaugs iki 7,3 milijardo per metus. Tačiau viskas pasikeitė, kai aviacijos sektorius susidūrė su COVID-19 krize. Šiuo metu aviacijos sektorius išgyvena didžiausią krizę istorijoje, dėl kurios gali būti prarasti maždaug 46 milijonai darbo vietų tiesiogiai susijusių su aviacija, tai yra tai paveiktų daugiau nei 50% darbo vietų lyginant su 2019 m. (ATAG, 2020). Teigiama, kad dėl pandemijos lyginant su praėjusiais metais metinis keleivių skaičius jau krito apie 60%, o pasaulio BVP prognozuojamas neigiamas 4,4%-5,2% poveikis (ICAO, 2021).

Šiuo metu dar nėra aiškus aviacijos sektoriaus atsigavimo laikas, tačiau aviacijos ekspertai prognozuoja, jog tai neįvyks anksčiau, nei per artimiausius penkerius metus. Deja, paveikti aviacijos verslai privalo skubiai imtis veiksmų, norėdami išgyventi. Didesnių ar mažesnių krizių jau buvo praeityje, o taip pat yra didelė jų tikimybė ateityje, tad verslas turi tam ruoštis ir pasirinkti tinkamus metodus neplanuotoms situacijoms valdyti. Vienas iš valdymo būdų – stipraus verslo partnerių tinklo sukūrimas. Tad kyla klausimas, koks turėtų būti partneris ar partnerių tinklas, kuris sumažintų krizės daromą poveikį? Kokie kriterijai svarbiausi renkantis partnerį?

Siekiant atsakyti į šį klausimą darbo *objektas* yra aviacijos įmonių partnerių atranka ir vertinimo kriterijai. *Darbo tikslas* yra identifikuoti aviacijos įmonėms svarbiausius partnerių atrankos kriterijus, kurie leistų lengviau išgyventi krizes. Tikslui pasiekti suformuluoti šie uždaviniai: išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamus aviacijos sektoriaus pokyčių veiksnus, krizės sampratą, tipologiją, bei aviacijos sektoriui būdingas krizes, ekspertinio vertinimo būdu nustatyti kriterijus partnerių pasirinkimui aviacijos įmonėse.

1. Aviacijos pokyčius lemiantys veiksniai

Aviacija yra viena labiausiai reglamentuojamų verslo sričių pasaulyje. Kad būtų užtikrintas veiklos saugumas, kokybė ir tvarumas, o sektoriaus įmonės sėkmingai funkcionuotų yra sukurama kompleksiška ir griežtai reglamentuojama veiklos grandinė, kurioje išskiriamos šios pagrindinės veiklos rūšys: avialinijos (reguliarios, užsakomosios, krovininių gabenimo); oro uostai; antžeminio aptarnavimo bendrovės; mokymo įstaigos (įgulos narių, techninio personalo); orlaivių gamintojai; draudimo ir lizingo kompanijos; oro navigacijos paslaugų tiekėjai, susiję tiekėjai ir užsakovai.

Kiekvieną šių veiklų rūšį atstovauja verslo žaidėjai, kurie tarpusavyje yra susiję partnerystės, konkurencijos ar koegzistavimo ryšiais. Skirtingas veiklos rūšis atstovaujančių žaidėjų įvairovė, jų įsitraukimas bei dalyvavimas kuriant aviacijos sektoriaus veiklos grandinę, leidžia konsoliduoti išteklius ir diversifikuoti tiek pačią veiklą, tiek rizikas šiame sektoriuje. Šių verslo subjektų susietumas leido aviacijos sektoriui augti pastaruosius metus ir jam buvo prognozuojamas tolimasis augimas. Kai įmonės veikia koordinuotai, sektoriaus indėlis į pasaulio ekonomiką yra itin reikšmingas: 2020 m. jis turėjo sudaryti 4,1% pasaulio BVP, sukurti 87,7 milijonus darbo vietų (ATAG, 2020). Tačiau sektoriaus įmonių susietumas yra ne tik galimybė, bet ir grėsmė, kadangi pavienių žaidėjų ar jų grupių patiriami sunkumai neišvengiamai atsiliepia kitiems subjektams. Šiame kontekste yra išskiriami veiksniai, galintys padaryti didžiausią įtaką (didesnį nei vidutinį teigiamą/neigiamą poveikį) sektoriaus vystymuisi, iššaukti reikšmingus pokyčius, sukelti krizes aviacijos įmonėms: aplinkos pokyčiai; tarptautinis

reguliavimas dėl oro taršos ir garso; alternatyvus kuras; kompiuterinis saugumas; neprognozuojami ir ekstremalūs oro įvykiai; aviacijos įmonių grandinės dezintegravimas; nauji vartojimo įpročiai; naftos kaina; įtampa dėl asmeninių duomenų ir stebėjimo; pasaulinės ekonomikos nepastovumas; terorizmas; geopolitinis (ne)stabilumas; ligos ir pandemijos (IATA, 2018).

Dėl sektoriaus susietumo, dydžio, aukštų veiklos standartų tiek aviacijos žaidėjų struktūra, tiek skirtingų pokyčius iššaukiančių veiksmų kombinacijos turi būti įvertintos ir suvaldytos. Tai būtina siekiant tinkamai pasiruošti krizėms, kurios gali įvykti ateityje, o taip pat mažinant praeities ar esamų krizių poveikį verslui ir sektoriui.

1.1. Krizės sąvoka ir tipai

Krizės sąvoka neturi vieningo apibrėžimo, žodis krizė dažnai neatsiejamas nuo kitų terminų, tokių kaip katastrofa, verslo sutrikdymas ar kritiška padėtis. Šio darbo kontekste artimiausia yra krizės kaip momento, kai kompanija susiduria su sunkumais ir tokia situacija tampa pavojinga tolesniam vystymuisi, interpretacija, kurią pateikia J. Webster, K. Hauschildt, o taip pat Mitroff et al. siūlomas apibrėžimas - krizė kaip situacija, kuri apibrėžiama kaip padidėjusi rizika, problemos kasdieninėse operacijose <...>, įmonės rezultatų kritimas (daugiau žr. Virbickaitė, 2009).

Krizę galime apibūdinti kaip atsitiktinį ar nuosekliai kaip pasekmę išsivysčiusį reiškinį, turintį tris pagrindinius kriterijus – grėsmę, netikėtumą ir trumpą laiką į ją reaguoti. Krizė yra procesas, kuris neišvengiamai reikalauja ieškoti naujo požiūrio į organizacijos valdymą, kai turima strategija neveikia dėl išgyvenamų pokyčių.

Krizės galima skirstyti į nuspėjamas ir nenuspėjamas, bei paveikiamas ir nepaveikiamas. Krizė gali būti nuspėjama, jei vieta, laikas ar pobūdis yra žinoma bent vienai trečiajai kompetentingai šaliai, o jos tikimybė negalima abejojti. Krizė gali būti paveikiama, jei jos sukuriama žala galima sumažinti priešingais krizei veiksmais, kurie yra žinomi ir yra įmanomi įgyvendinti (Gundel, 2005). Ieškant paralelių su aviacijos sektoriumi galima būtų įvardinti turizmo sektoriui būdingus krizių tipus: karas ar neramumai; ligos ir epidemijos; transporto krizės; aplinkosauga; terorizmas; politinės ir ekonominės krizės (Glaesser, 2004). Tam tikroje krizių kategorijoje galima išskirti skirtingiems jų tipams būdingus išorinius ir vidinius veiksmus. Pavyzdžiui, prie ekonominės krizės išorinių veiksmų priskiriami recesija, valiutos svyravimai, mokesčiai, o prie vidinių – augantys kaštai, krentanti apyvarta, nepelningumas; technologinės krizės išoriniai veiksniai – informacinių ir kompiuterinių sistemų gedimai, mechaniniai gedimai ar dizaino klaidos, o vidiniai – techniniai incidentai, žmogiškosios klaidos (Henderson, 2007).

Aiškų krizės tipo identifikavimas turėtų padėti numatyti jos pasekmes ir aktualumą bei numatyti, kokio dydžio poveikį ji turės ir kokio masto jis bus priklausomai nuo to, ar krizė yra lokali ar tarptautinė (Henderson, 2007).

1.2. Aktualių aviacijos sektoriui krizių apžvalga

Nepaisant didelio vystymosi tempo aviacijai nepavyko išvengti grėsmių, kurios palietė šią sritį. Keletą geriausiai mums žinomų pastarųjų dešimtmečių krizių aptarsime šioje dalyje.

2001 m. rugsėjo 11d civilinę aviaciją sukrėtė terorizmo įtakota krizė. Užgrobtų civilinės aviacijos orlaivių panaudojimas teroristiniais tikslais ir žmonių aukos nebuvo vienkartiniai nuostoliai, kuriuos sektorius patyrė. Visuomenė po šių įvykių tapo įbauginta, kas stipriai atsiliepė sektoriaus raidai. Skrydžių paklausa iki 2001 m. pabaigos krito 31%, o vėliau siek atsistačius vis tiek liko 7,4% mažesnė negu planuota (Ito & Lee, 2005). Dėl sumažėjusios paklausos, siekiant efektyviai valdyti biudžetus, avialinijos buvo priverstos mažinti bilietų kainas, atšaukti naujų orlaivių užsakymus, kas dar padidino nuostolius ir sustabdė augimą. Šis teroristinis aktas paveikė visą aviacijos industriją, tačiau didžiausią įtaką turėjo JAV rinkai. Dėl vidinių šalies skrydžių skaičiaus sumažėjimo JAV avialinijos prarado bent po 10 milijardų dolerių per metus ir sugebėjo atsistatyti tik po trejų metų – 2004 m. kai keleivių skaičius pasiekė prieš tai buvusį lygį (IATA, 2006). Sektorių reguliuojančios organizacijos ICAO (angl. International Civil Aviation Organization), EASA (angl. European Aviation Safety Agency) ir FAA įvedė begalę saugumo reikalavimų oro uostuose ir avialinijose, siekiant ateityje išvengti panašių krizių.

Globali finansų krizė palietė visus sektorius, neaplenkdama aviacijos, kuri dėl perkamosios galios sumažėjimo ir pakilusių naftos kainų patyrė ženklus nuostolius. 2008 m. buvo mokama apie 130 JAV dolerių už naftos barelį, t. y. tris kartus daugiau palyginus su 2007 m. Dėl šios priežasties avialinijos buvo priverstos ieškoti taupymo sprendimų, ėmėsi darbuotojų atleidimų, skrydžių stabdymo. Visgi ši krizė turėjo ir teigiamą poveikį – lėktuvų užimtumas padidėjo nuo 62% 2009 m. iki 67% 2010 m., dėl kuro išlaidų mažinimo pradėti naudoti taupesni lėktuvų modeliai. Ši finansinė krizė aviacijos sektoriui kainavo 280 milijardų JAV dolerių negautų pajamų, o į planuotą apyvartą, tenkančią vienam keleivio kilometrui (angl. Revenue Passenger Kilometers), pavyko grįžti tik 2016 m. (IATA, 2017).

COVID-19 iššauktą krizę patiria ne tik aviacija, bet ir visas pasaulis. Pandemijos prasidėjusios 2019 m. dinamika ir poveikis pasaulio ekonomikai bei atskiriems verslo sektoriams yra sunkiai prognozuojamas. Sunku nuspėti, kiek laiko aviacijos sektoriui reikės atsigauti, galime konstatuoti, kad šis sektorius kasdien patiria milžiniškus nuostolius ir didėja rizika, kad sektoriaus kompanijos gali neišsilaikyti. Ši krizė nepanaši nei į vieną ankstesnę - industrija sustojo neįtikėtinais greitai. Tai lėmė žaibiškas viruso plitimas, uždarytos valstybių sienos, saviizoliacijos taisyklės bei žmonių baimė. Dėl anksčiau įvardintų priežasčių siūlomų skrydžių vietų pasiūla ir paklausa 2020 m. krito apie 50%, o avialinijos dėl to praras apie 380 milijardų eurų pajamų per metus, o tai yra daugiau nei per visą pasaulinę finansinę krizę (ICAO, 2021). Prognozuojama, kad aviacija pasieks prieš COVID-19 buvusį lygį ne anksčiau kaip 2024 m. (IATA, 2021), taigi galime teigti, jog tai viena didžiausių krizių šių dienų aviacijos istorijoje.

2. Verslo partnerystė kaip krizių poveikio mažinimo priemonė

Partnerystė kaip bendras partnerių sprendimas, siekiant mažinti krizių poveikį, nėra nauja priemonė. Ją kaip vieną iš būdų dar 1974 metais įvardino Bates & Dynes (Bates & Dynes, 1974), panašią nuomonę vėliau pagrindė ir kiti autoriai (Klijn & Koppenjan, 2004). Šių dienų kontekste šis sprendimas pritraukia vis daugiau verslo praktikų ir mokslininkų dėmesio, todėl pabandykime išsiaiškinti pagrindinius kriterijus, kodėl sudaromos partnerystės ir kaip aviacijos verslai renkasi partnerius.

2.1. Partnerystės sudarymo priežastys

Literatūroje įvardijama bent keletą skirtingų priežasčių, kodėl sudaromos verslo partnerystės. Teigiama, kad tai gali būti daroma tam, kad įgauti santykinį ar konkurencinį pranašumą, naudojantis partnerio ištekliais (Wynarczyk, Watson, 2005). Kiti autoriai teigia, jog partnerystė padeda padidinti turimos rinkos dalį, pagerinti kokybę ar sutrumpinti produkto vystymo ciklą (Corbeti, Blackburn, Wassenhove, 1999). Ir nors partnerystės sutartys yra unikalios, tačiau visos jos siekia šių tikslų – kokybės, išlaidų ir kaštų sumažinimo, informacijos dalinimosi, dalinimosi tiek atlygiu, tiek rizika (Gentry, 1996). Dažniausiai literatūroje sutinkamos partnerystės sudarymo priežastys yra šios: išlaidų mažinimas, investicijų vengimas nepagrindinėje veikloje, kokybės pagerinimas, naujų klientų radimas ar rinkos dalies užėmimas, įtaka ar matomumas, rizikų, susijusių su specializuota veikla ar sritimi, mažinimas. Visi šie partnerystės elementai svarbūs ne tik versle, bet jie taip pat padeda valdyti bet kokią krizę, siekiant sumažinti jos poveikį per turimą partnerių tinklą.

Straipsnio autorių nuomone, pagrindinė partnerystės funkcija – padidinti vertės kūrimo sistemos efektyvumą ir produktyvumą. Partnerystė rinkoje suteikia jos dalyviams tam tikrą naudą, kuri siejama su mažesniais sandorių kaštais, patikimu prekių paskirstymu, geresniu tarpusavio supratimu, nustatomi aukštesni įėjimo į rinką barjerai kitiems konkurentams, mažinama rizika krizių kontekste, nes partneriai dalinasi rizika arba turi skirtingą atsparumą neigiamiems veiksniams.

2.2. Partnerystės sudarymo modeliai

Versle žodį partnerystę galime suvokti keliomis prasmėmis: viena – partneris yra žmogus, kuris prisideda prie verslo vystymo ir turi tam tikras atsakomybes ar investicijas, kita interpretacija – tai kitas suinteresuotas verslas, teikiantis pirmajam tam tikras paslaugas. Kalbant apie pirmąją interpretaciją, galima išskirti šiuos partnerystės tipus įprastinę partnerystę, ribotą partnerystę ir bendrą įmonę. Tačiau šio straipsnio kontekste analizuosime partnerystę kaip verslo santykius, kurie taip pat išskiriami į 3 tipus turinčius specifinius požymius (Kedia, Lahiri, 2007):

- Funkciniai – įprasti santykiai, kai pirkėjas perka, o pardavėjas suteikia paslaugą. Tai leidžia laikinai patenkinti kliento ar įmonės poreikius. Įmonės nesikiša viena į kitos veiklą, patenkina savo interesus, tačiau paprastai nėra bendrai kuriama pridėtinė vertė, reikalingas mažas įsitraukimas iš bendradarbiaujančių pusių.
- Partnerystės tipo santykiai – siekiant patenkinti tam tikrą ilgalaikį poveikį, sumažinti tam tikrus kaštus ar pagerinti esamą vertę. Reikalauja gilaus atsidavimo ir pastangų iš abiejų pusių, ilgas laikas sėkmei pasiekti.
- Strateginė sąjunga – santykiai, kurie reikalauja visiško ir nuolatinio atsidavimo, būtina atsižvelgti į partnerio poreikius ir atitinkamai keistis, siekiant sukurti didesnę naują vertę tiek sau, tiek savo partneriui.

Apibendrinant dažniausiai versle sutinkami partnerystės santykiai yra funkciniai – jų įmonės turi dešimtis ar šimtus priklausomai nuo verslo kompleksiskumo. Partnerystės tipo santykiai yra retesni ir reikalauja pasitikėjimo vienas kitu bei patirties dirbant kartu. Strateginė sąjunga (aljansas) – sudaroma retai, o įmonės dažniausiai jų turi vos keletą.

2.3. Aviacijai svarbių partnerystės kriterijų atrinkimas

Siekiant atrinkti svarbiausius kriterijus aviacijos sektoriui, analizuojami mokslinės literatūros autorių darbai, kuriuose kalbama apie partnerystę, jos sudarymo būdus ir svarbiausius kriterijus šiam tikslui pasiekti. Literatūroje sutinkami šie veiksniai, siekiant pasirinkti partnerį: partnerystės tipas (Fornasiero et al., 2016), partnerio užimama rinkos dalis, vartotojų/partnerių tinklas, partnerio aktualumas kontekste (Ivascu, Cîrjăliu & Draghici, 2016), partnerio reputacija, partnerio tikslai ir interesai, bendras poreikis (Li, Qiu & Wang 2019), kultūrinis kontekstas ir suderinamumas, vertybinis kontekstas ir suderinamumas (Tyszkiewicz et al., 2019), pasitikėjimas vienas kitu (Bellini, Piroli & Pennacchio, 2018), bendras įsipareigojimas ir bendradarbiavimas (Burg & Oorschot, 2013), motyvacija bendradarbiauti (Romano, Pick & Roztock, 2010), polinkis pokyčiams (Pons-Morera, Canós-Darós & Gil-Pechuan, 2017), bendros veiklos formalizavimas, bendros veiklos integravimo būdai (Asadifard et al, 2017), esamas „artumas“ tarp partnerių (Ribeiro & Nagano, 2018), dalinimasis rizika, galimi būsimų problemų sprendimo būdai (Draghici et al., 2017), techniniai gebėjimai ir žinios, patirtis iš praeitės bendradarbiavimo (Hottenrott & Lopes-Bento, 2016), infrastruktūra ir jos resursų panaudojimas, kompanijos dydis ir infrastruktūros atitikimas (Taibi et al, 2016), įtraukti kompanijos žmonės, finansiniai ištekliai (Simons, Gupta, & Buchanan, 2011), dalinimasis žiniomis tarp partnerių, intelektinė nuosavybė ir licencijos (Chou, Huang, Jahn & Kuo, 2010), valdymo struktūra (Mandal, 2006), užduočių valdymas, partnerystės valdymas (Yenicioglu, & Suerdem 2015), rinkos ir klientų paklausa, išorinis konkurencingumas, naudos lūkestis (McKelvey, Zaring & Ljungberg, 2015), našumo suvokimas, kaštų sumažėjimas, pelno/nuostolio dalinimasis, bendrų naudų kūrimas (Draghici et al., 2017). Šio darbo autorių nuomone, šiuos veiksnius galima susisteminti į grupuotus į kategorijas (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Aviacijos įmonių partnerių pasirinkimo ir vertinimo veiksniai (sudaryta autorių)

Kategorija	Veiksniai
Strategija	Sprendimas dėl partnerystės, sprendimas dėl partnerystės tipo.
Partneris	Partnerio užimama rinkos dalis, vartotojų/partnerių tinklas, partnerio aktualumas kontekste, partnerio reputacija, partnerio tikslai ir interesai, bendras poreikis.
Suderinamumas	Kultūrinis kontekstas ir suderinamumas, vertybinis kontekstas ir suderinamumas, pasitikėjimas vienas kitu, bendras įsipareigojimas ir bendradarbiavimas, motyvacija bendradarbiauti, polinkis pokyčiams.
Bendradarbiavimo įgyvendinimas	Bendros veiklos formalizavimas, bendros veiklos integravimo būdai, esamas „artumas“ tarp partnerių.
Problemos ir rizikos	Dalinimasis rizika, galimai būsimų problemų sprendimo būdai.
Igūdžiai, patirtis	Techniniai gebėjimai, žinios, patirtis iš praeities bendradarbiavimo.
Infrastruktūra ir resursai	Infrastruktūra ir esamų resursų panaudojimas, kompanijos dydis ir jos infrastruktūros atitikimas, įtraukti kompanijos žmonės, reikalingi finansiniai ištekliai.
Žinios	Dalinimasis žiniomis tarp partnerių, intelektinė nuosavybė ir licencijos.
Partnerystės valdymas	Valdymo struktūra, užduočių valdymas, partnerystės valdymas.
Išorinė aplinka ir paklausa	Rinkos ir klientų paklausa, išorinis konkurencingumas.
Lūkesčiai ir rezultatai	Naudos lūkestis, našumo suvokimas, kaštų sumažinimas, pelno/nuostolio dalinimasis, bendrų naudų kūrimas.

Šios kategorijos ir veiksmų rinkinys buvo naudojamas atliekant ekspertinį veiksmų vertinimą, siekiant išsiaiškinti, kurios kategorijos ir veiksniai yra svarbiausi aviacijos sektoriuje.

3. Ekspertinis vertinimas aviacijai svarbių kriterijų atrinkimui

Metodologija. Ekspertiniai vertinimai yra taikomi įvairių sektorių tyrimuose, jiems reikalingos specialios ekspertinės žinios ir patyrimas, kurį turi tik nedidelis skaičius specialistų. Apibendrinta ekspertų grupės nuomonė imama kaip problemos sprendinys. Dėl savo srities kompleksiskumo verslo požiūriu aviacija reikalauja specifinių žinių, todėl ekspertų skaičius, kuris galėtų dalyvauti tyrime, yra ribotas. Siekiant nustatyti literatūroje aptariamų kriterijų svarbą aviacijos kontekste, buvo apklausti keturi skirtingose Lietuvos aviacijos įmonėse dirbantys ekspertai. Svarbiausi ekspertų atrankos kriterijai buvo – užimama aukščiausio lygio pozicija įmonėje veikiančioje aviacijos sektoriuje, bei darbo patirtis sektoriuje, kuri turėjo būti ne mažiau nei 5 metai. Viena iš jų atsakomybių darbe – pasirinkti mokymų organizacijas įgul mokymams atlikti. Vertinama partnerystė šiuo atveju priskiriama prie funkcinių santykių, tačiau kai kurioms organizacijoms ji gali būti priskiriama tiek prie partnerystės, tiek prie strateginės sąjungos. Atsižvelgiant į tai, kriterijai partnerystės ar strateginės sąjungos kontekste gali skirtis, reikėtų atlikti platesnį tyrimą, kurio metu būtų įvertinti kitų partnerystės tipų svarbiausi veiksniai. Remiantis ekspertų įvertinimais ir daugiakriterinių sprendimų analizės AHP (angl. Analytic Hierarchy Process) metodu, išskiriami svarbiausi kriterijai aviacijos sektoriui, patikrinamas vertinimo suderinamumas, kriterijų koeficientai. AHP naudojamas kompleksiniams daugiakriteriams sprendimų priėmimo uždaviniams spręsti. Šis metodas turi pranašumą, nes uždavinį išskaido į atskiras sudedamąsias dalis ir sukuria sprendimo priėmimo kriterijų hierarchiją.

Tyrimo rezultatai. Tyrimo metu aviacijos ekspertai vertino sugrupuotas veiksmų kategorijas bei atskirus veiksmus skalėje nuo 1 iki 10 (1 - visiškai nesvarbu, 10 – labai svarbu). Remiantis jų atsakymais AHP metodu buvo nustatyta kategorijos svarba ir išskirti svarbiausi veiksniai (žr. 2 lentelę). Atlikus vertinimą buvo apskaičiuota CR reikšmė (angl. Consistency ratio), kuri buvo $0,082 < 0,1$, dėl to vertinimą galima laikyti suderintu.

Aviacijos ekspertai išskyrė, jog svarbiausia yra įgyvendinti susitarimus (koef. 0.129), turima partnerio infrastruktūra, žinios bei noras dalintis rizika (visų koef. 0.111). Svarbu pažymėti, kad ekspertai partnerystės valdymą (koef. 0.054) įvertino kaip mažiausiai aktualią kategoriją, ir tai tik rodo, kad šios veiklos valdymui yra galimai skiriama mažiausiai dėmesio organizacijos valdyme arba kad šis veiksnys vertinamas nepakankamai dėl to, kad jo poveikio spektras ir jėga yra nuvertinami. Kita interpretacija galėtų būti, kad vertinant trumpalaikės partnerystės, komercinio kontrakto pagrindu, jų valdymo klausimas neišsprendžia plačiau už kontraktinio susitarimo lauko ir nepersikelia į ilgalaikę įmonės darbotvarkę. Tai leidžia teigti, kad priešingai negu teoriniuose šaltiniuose, veiklos praktikoje partnerystė, kaip valdymo objektas, nėra pakankamai vertinamas ir tai yra atskiras itin aktualus tyrimų laukas reikalaujantis gilesnės analizės ir yra svarbi mokslinių tyrimų niša.

2 lentelė. Aviacijos sektoriaus partnerių atrankos ir vertinimo svarbiausios kategorijos, veiksniai ir jų koeficientai remiantis ekspertiniu vertinimu (sudaryta autorių)

Kategorija	Kategorijų koef.	Veiksniai	Veiksnių koef.
Strategija	0.094	Sprendimas dėl partnerystės tipo;	0.045
Partneris	0.065	Partnerio aktualumas kontekste;	0.051
Suderinamumas	0.060	Pasitikėjimas vienas kitu;	0.053
		Bendras įsipareigojimas ir bendradarbiavimas;	0.053
		Polinkis pokyčiams;	0.057
Bendradarbiavimo įgyvendinimas	0.129	Bendros veiklos formalizavimas;	0.078
		Bendros veiklos integravimo būdai;	0.065
Problemų ir rizikos	0.111	Dalinimasis rizika;	0.057
Įgūdžiai, patirtis	0.105	Techniniai gebėjimai, žinios;	0.065
		Patirtis iš praeities bendradarbiavimo;	0.057
Infrastruktūra ir prieinami resursai	0.111	Infrastruktūra ir esamų resursų panaudojimas;	0.057
Žinios	0.111	Intelektinė nuosavybė ir licencijos;	0.029
Partnerystės valdymas	0.054	Partnerystės valdymas;	0.053
Išorinė aplinka ir paklausa	0.054	Išorinis konkurencingumas;	0.045
Lūkesčiai ir rezultatai	0.105	Naudos lūkestis;	0.067
		Našumo suvokimas;	0.078
		Kaštų sumažėjimas;	0.092

Gauti rezultatai patvirtino, kad gautų kategorijų ir veiksmų koeficientų svarbos koreliuoja tarpusavyje. Ekspertai įvardino šiuos svarbiausius kriterijus: kaštai (koef. 0.092), našumo suvokimas (koef. 0.078) ir bendros veiklos formalizavimas (koef. 0.078). Iš veiksmų rinkinio buvo pašalinti veiksniai, kurių svarbos koeficientas buvo mažesnis nei 0.025, tarp jų: partnerio užimama rinkos dalis, vartotojų tinklas, partnerio reputacija, partnerio tikslai, kultūrinis/vertybinis kontekstas, motyvacija bendradarbiauti, dabartinis „artumas“ tarp partnerių, kompanijos dydis, kompanijos valdymo struktūra, bendrų naudų kūrimas. Aviacijai svarbių septyniolikos veiksmų rinkinį siūlytume naudoti renkantis ar vertinant partnerį. Būtų tikslinga atlikti pakartotinį ekspertinį vertinimą veiksniams, turintiems svorių koeficientą tarp 0,029 ir 0,092, kuris galimai pakoreguotų jų reikšmingumą. Ekspertinio vertinimo metu gauti rezultatai parodė, jog partnerystės sudarymas yra itin kompleksiškas procesas, ir galima teigti, kad pasirinkdamos partnerį aviacijos kompanijos vertina veiksmų visumą, pradedant nuo veiklos formalizavimo, kaštų mažinimo ir baigiant turimomis partnerio licencijomis.

3.1. Partnerių tinklo valdymas kaip krizių poveikio neutralizavimo priemonė

Skirtingų partnerių turėjimas iš esmės mažina organizacijos riziką, nes skirtingi partneriai turi skirtingą pažeidžiamumą, yra paveikiami skirtingų veiksmų, tad kas vieniems yra pavojinga, kitiems nedaro jokios įtakos. Krizių kontekste svarbu paminėti, kad kilus nenumatytoms situacijoms, galima naudotis partnerystės naudomis: skolintis iš partnerių kapitalo, naudoti partnerių išteklius, išnaudoti jų veiklos kanalus, turėti užtikrintą veiklos srautą ir panašiai. Įprasta praktika versle yra tai, kad verslo subjektai pirmiausia remiasi jau turimais partneriais dėl didesnio pasitikėjimo, verslo ryšių, jau integruotų veiklos metodų, o tik nesugebant patenkinti poreikio, ieško alternatyvų už savo partnerių tinklo ribų. Patikimo partnerių tinklo turėjimą krizių metu – kaip vieną iš poveikio mažinimo priemonių, patvirtino visi apklausti ekspertai, o taip pat tai aprašoma ir mokslinėje literatūroje. Partnerystė versle – tai būdas pasiruošti nenumatytiems iššūkiams ir būti jiems atsparesniems. Tai galima pasiekti dalinant žinias tarpusavyje bei siekiant bendrų naudų abiem pusėms, o ne tik vadovaujantis komerciniais pirkimo - pardavimo santykiais. Bendradarbiavimas ir veiklų integravimas su partneriais taip pat parodo ir sritis, kurias reikėtų tobulinti, taip užkertant kelią galimoms ateities krizėms. Naujos partnerystės skatina inovacijas, efektyvumą ir tuo pačiu lankstumą, taip sukuriant taip reikiamą atvirą, lanksčią ir atsparią organizaciją. Svarbu, kad partnerių pasirinkimas ir bendradarbiavimas yra paremtas ne tik naudos gavimu, bet ir naudos davimu – įsipareigojimų, rizikų dalinimusi, palankesnių sąlygų partneriams veikti suteikimu, o tai leidžia verslams mažinti nepageidaujamą krizių pasekmes.

Išvados

Identifikuoti krizę yra pirmas žingsnis į jos suvaldymą, kadangi skirtingi krizių tipai reikalauja skirtingų valdymo būdų. Aviacijos sektoriaus įmonės per pastarąjį dešimtmetį patirė kelias ryškias ekonominės, teroristinės ir pastaroji – pandeminės prigimties krizes, kurios ženkliai stabdė sektoriaus vystymąsi. Dėl sektoriaus susietumo stiprus verslo partnerių tinklas yra vienas iš galimų būdų į krizės suvaldymą. Todėl šio tyrimo tikslas yra įvertinti partnerių pasirinkimo ypatumus, siekiant padidinti aviacijos įmonių atsparumą krizėms.

Susisteminius apžvelgtus mokslinius darbus, buvo nustatyta, kad partnerystės valdymas gali būti vienas iš svarbiausių veiksmų didinant aviacijos įmonių pasirengimą krizėms, krizių valdymą ir atsigavimą po jų, todėl šis veiksnys buvo pasirinktas tyrimo objektu. Mokslinės literatūros analizės pagrindu straipsnyje yra identifikuojamos partnerystės sudarymo priežastys ir būdai, sudaryta veiksmų charakterizuojančių partnerystės sąranka. Atrinkti veiksniai buvo suskirstyti į vienuoliką kategorijų, kurios vėliau buvo pateiktos ekspertiniam vertinimui.

Ekspertiniu vertinimu buvo atrinkti sektoriui svarbiausi kriterijai funkcinės partnerystės kontekste, jų nuomonės suderinamumas buvo aukštas, tad iš kriterijų rinkinio buvo pašalinti neaktualūs kriterijai, vėliau apskaičiuoti svarbiausių veiksmų reikšmingumo koeficientai. Būtina pažymėti, kad dėl galimai skirtingų partnerystės sudarymo tikslų šio kriterijų rinkinio aktualumas ir pavienių kriterijų reikšmingumas kontekste gali kisti. Esant poreikiui siūlomus partnerių pasirinkimo veiksmus galima detalizuoti atsižvelgiant į tam tikros įmonės charakteristikas, ir tokiu būdu lokalizuojant ir adaptuojant juos pagal kompanijos poreikius. Tyrimo metu buvo suponuojama, kad partnerystė – kaip būdas dalintis rizika, tampa gyvybiškai svarbia krizių kontekste. Bet būtina paminėti, jog ekspertai partnerystės valdymą įvertino kaip mažiausiai reikšmingą kategoriją, kas rodo, kad šis veiksnys bei jo galimas teigiamas ar neigiamas poveikis yra galimai nuvertinamas verslo praktikoje. Priešingai nei parodė empirinis tyrimas, teoriniuose šaltiniuose partnerystės valdymas pripažįstamas kaip prioritetinis instrumentas, kas leidžia teigti, kad šios verslo teorijos ir praktikos neatitiktis yra aktuali tyrimų niša, į kurią ir yra orientuotas šis pilotinis aviacijos sektoriaus tyrimas.

Literatūra

- Asadifard, R., Tabatabaiean, S. H., Sofi, J. B., & Taghva, M. R. (2017). A model for investigating the stability factors in formal science and technology collaborative networks: A case study of Iran. *Technological Forecasting and Social Change*, 122, 139–150. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2016.07.039>
- ATAG. (2020). a Re-Start Like No Other. Air Transport Action Group, September. Retrieved from: https://aviationbenefits.org/media/167142/bgr20_final.pdf
- Aviation Benefits Beyond Borders (2018). Global fact sheet. Retrieved from: https://aviationbenefits.org/media/166713/abbb18_factsheet_global.pdf
- Bates, F., & Dynes, R. R. (1974). Organized Behavior in Disaster. *Social Forces*, 52(3). <https://doi.org/10.2307/2576929>
- Bellini, E., Piroli, G., & Pennacchio, L. (2018). Collaborative know-how and trust in university–industry collaborations: empirical evidence from ICT firms. *The Journal of Technology Transfer* 2018 44:6, 44(6), 1939–1963. <https://doi.org/10.1007/S10961-018-9655-7>
- Burg, E. van, & Oorschot, K. E. van. (2013). Cooperating to Commercialize Technology: A Dynamic Model of Fairness Perceptions, Experience, and Cooperation. *Production and Operations Management*, 22(6), 1336–1355. <https://doi.org/10.1111/J.1937-5956.2012.01331.X>
- Chou, Y. C., Huang, H. Y., Jahn, J., & Kuo, C. H. (2010). A framework of economic analysis for tapered technology-manufacturing alliances. *International Journal of Production Economics*, 127(2), 249–261. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2009.08.021>
- Corbeti, C., Blackburn, J., & Van Wassenhove, L. (1999). Partnerships to Improve Supply Chains. *Sloan Management Review*, 40(4).
- Draghici, A., Ivascu, L., Mateescu, A., & Draghici, G. (2017). A Proposed Model for Measuring Performance of the University-Industry Collaboration in Open Innovation. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 1, 53–76.
- Fornasiero, R., Zangiacomi, A., Franchini, V., Bastos, J., Azevedo, A., & Vinelli, A. (2016). Implementation of customisation strategies in collaborative networks through an innovative Reference Framework. <http://Dx.Doi.Org/10.1080/09537287.2016.1188428>, 27(14), 1158–1170. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1188428>
- Gentry, J. J. (1996). Carrier involvement in buyer-supplier strategic partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(3), 14–25. <https://doi.org/10.1108/09600039610115036>
- Glaesser, D. (2004). Crisis Management in the Tourism Industry. *Crisis Management in the Tourism Industry*. <https://doi.org/10.4324/9780080454801>
- Gundel, S. (2005). Towards a New Typology of Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), 106–115. <https://doi.org/10.1111/J.1468-5973.2005.00465.X>
- Henderson, J. C. (2007). *Tourism crises: causes, consequences and management*. Routledge.
- Hottenrott, H., & Lopes-Bento, C. (2016). R&D Partnerships and Innovation Performance: Can There Be too Much of a Good Thing? *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 773–794. <https://doi.org/10.1111/JPIM.12311>
- IATA. (2017). IATA Economics - Global financial crisis cost the industry \$280BN in lost revenues Indices. July, 2017. Retrieved from: [https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-financial-crisis-cost-the-industry-\\$280bn-in-lost-revenues/](https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-financial-crisis-cost-the-industry-$280bn-in-lost-revenues/)
- IATA. (2021). The impact of COVID-19 on aviation | Airlines. <https://airlines.iata.org/news/the-impact-of-covid-19-on-aviation>
- ICAO. (2021). Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis Economic Development-Air Transport Bureau. September.
- Yenicioglu, B., & Suerdem, A. (2015). Participatory New Product Development—A Framework for Deliberately Collaborative and Continuous Innovation Design. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1443–1452. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.06.442>
- IATA (2006). The impact of the 9/11 terrorist attacks. Retrieved from: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/impact-ofsept-11th-2001-attack/>
- IATA (2018). Future of the Airline Industry 2035. *Services Marketing Quarterly*, 6(3), 57. <https://doi.org/10.1080/21693277.2018.1540949>
- Ito, H., & Lee, D. (2005). Assessing the impact of the September 11 terrorist attacks on U.S. airline demand. *Journal of Economics and Business*, 57(1), 75–95. <https://doi.org/10.1016/J.JECONBUS.2004.06.003>
- Ivascu, L., Cirjaliu, B., & Draghici, A. (2016). Business Model for the University-industry Collaboration in Open Innovation. *Procedia Economics and Finance*, 39, 674–678. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30288-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30288-X)
- Kedia, B. L., & Lahiri, S. (2007). International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International Management*, 13(1), 22–37. <https://doi.org/10.1016/J.INTMAN.2006.09.006>
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2004). *Managing Uncertainties in Networks: A Network Approach to Problem Solving and Decision Making*. Routledge, August.

- Li, K., Qiu, J., & Wang, J. (2019). Technology Conglomeration, Strategic Alliances, and Corporate Innovation. <https://doi.org/10.1287/Mnsc.2018.3085>, 65(11), 5065–5090. <https://doi.org/10.1287/MNSC.2018.3085>
- Mandal, P. (2006). Behavioral Factors and Information Technology Infrastructure Considerations in Strategic Alliance Development. <https://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/Jeis.2006100105>, 2(4), 77–88. <https://doi.org/10.4018/JEIS.2006100105>
- McKelvey, M., Zaring, O., & Ljungberg, D. (2015). Creating innovative opportunities through research collaboration: An evolutionary framework and empirical illustration in engineering. *Technovation*, 39–40(1), 26–36. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2014.05.008>
- Pons-Morera, C., Canós-Darós, L., & Gil-Pechuan, I. (2017). A model of collaborative innovation between local government and tourism operators. *Service Business* 2017 12:1, 12(1), 143–168. <https://doi.org/10.1007/S11628-017-0341-X>
- Ribeiro, S. X., & Nagano, M. S. (2018). Elements influencing knowledge management in university–business–government collaboration: Case studies in National Institutes of Science and Technology. *Knowledge and Process Management*, 25(3), 207–219. <https://doi.org/10.1002/KPM.1576>
- Romano, N. C., Pick, J. B., & Roztocki, N. (2010). A motivational model for technology-supported cross-organizational and cross-border collaboration. *European Journal of Information Systems* 2010 19:2, 19(2), 117–133. <https://doi.org/10.1057/EJIS.2010.17>
- Simons, T., Gupta, A., & Buchanan, M. (2011). Innovation in R&D: Using design thinking to develop new models of inventiveness, productivity and collaboration. *Journal of Commercial Biotechnology* 2011 17:4, 17(4), 301–307. <https://doi.org/10.1057/JCB.2011.25>
- Taibi, E., Gualberti, G., Bazilian, M., & Gielen, D. (2016). A framework for technology cooperation to accelerate the deployment of renewable energy in Pacific Island Countries. *Energy Policy*, 98, 778–790. <https://doi.org/10.1016/J.ENPOL.2016.03.009>
- Tyszkiewicz, R., Pawlak-Wolanin, A., Markiewicz-Patkowska, J., Jandová, S., Oleśniewicz, P., Jáčová, H., & Tyszkiewicz, M. (2019). Innovative supplier partnership assessment model in a Polish trading enterprise. *E a M: Ekonomie a Management*, 22(3), 67–82. <https://doi.org/10.15240/TUL/001/2019-3-005>
- Virbickaitė, R.. (2009). Įmonės krizinės situacijos diagnozavimas. <https://www.lituanistika.lt/content/21061>
- Wynarczyk, P., & Watson, R. (2005). Firm Growth and Supply Chain Partnerships: An Empirical Analysis of U.K. SME Subcontractors.

BUSINESS PARTNERSHIPS FOR CRISES MANAGEMENT IN THE AVIATION COMPANIES

Donatas JŪRAS, Asta RADZEVIČIENĖ*,

Abstract. In 2021, aviation industry companies are facing one of the biggest crisis impacts in the last two decades. Due to that, affected aviation companies must adapt their business models and rearrange their interactions. The article describes the impact of the crises on aviation companies and crises management to decrease damage to the business. The concept of the crises is discussed as well as its nature, typology, unique factors, and classification based on scientific literature. The article briefly covers the biggest crises the aviation industry suffered in the last decades. Business partnership management is discussed as one of the instruments to decrease the effect of the crisis, to manage and neutralize them. The paper provides insights into criteria for partner selection in the aviation industry and based on expert evaluation seeks to provide solutions how aviation companies can choose and evaluate their business partners

Keywords: aviation, crisis, crises typology, crisis management, airlines, aviation industry, business partnership.