



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

Vaiva Kaušlaitė

**AVIACIJOS VERSLO STRATEGIJŲ IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ
STRATEGIJŲ SĄRYŠIO VERTINIMAS**

**EVALUATION THE RELATIONSHIP BETWEEN AVIATION
BUSINESS STRATEGIES AND HUMAN RESOURCE STRATEGIES**

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 vadovas

Prof. dr. Renata Korsakienė

(Pavardė) Korsakienė
(Vardas, pavardė) 2021-12-22
(Data)

Vaiva Kaušlaitė

AVIACIJOS VERSLO STRATEGIJŲ IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ
STRATEGIJŲ SĄRYŠIO VERTINIMAS
EVALUATION THE RELATIONSHIP BETWEEN AVIATION BUSINESS
STRATEGIES AND HUMAN RESOURCE STRATEGIES

Baigiamasis magistro darbas

Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211LX086

Aviacijos vadybos specializacija

Vadybos studijų kryptis

Vadovas

dr. Liudmila Lobanova

(Moksl. įspėjamumas, vardas, pavardė)

Lobanova - 2021-12-20
(Pavardė) (Data)

Konsultantas

(Moksl. įspėjamumas, vardas, pavardė)

(Pavardė)

(Data)

Konsultantas

(Moksl. įspėjamumas, vardas, pavardė)

(Pavardė)

(Data)

Lietuvių kalbos konsultantas doc. dr. Rasuolė Vinderskienė

(Moksl. įspėjamumas, vardas, pavardė)

Vinderskienė - 2021-12-17
(Pavardė) (Data)

Vilnius, 2022

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Vadybos studijų kryptis
Inžinerinės ekonomikos ir vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621 ILX086
Aviacijos vadybos specializacija

TVIRTINU

Katedros vedanji

(Parasas)

prof. dr. Renata Korsakienė

(Vardas, pavardė)

(Data)

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS

2020-11-20 Nr.

Vilnius

Studentui (ei) Vaivai Kaušilaitei

Baigiamojo darbo tema: AVIACIJOS VERSLO STRATEGIJŲ IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ
STRATEGIJŲ SĄRYŠIO VERTINIMAS

patvirtinta 2020-11-19 dekanų potvarkiu Nr. 196ai

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2021 m. gruodžio 21 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

1. Banalizuoti literatūrą apie aviacijos verslo strategijas, žmogiškųjų išteklių strategijas ir aviacijos sektorių veikiančius išorinius aplinkos veiksnius.
2. Atvejo analizės metodu įvertinti aviacijos verslo strategijų bei žmogiškųjų išteklių strategijų sprendimus COVID-19 pandemijos kontekste.
3. Atlikus ekspertų apklausą, įvertinti aviacijos verslo strategijas, oro linijų bendrovių verslo ir skrydžių modelius bei nustatyti jų sąryšį su žmogiškųjų išteklių strategijomis.
4. Remiantis atvejo analizės bei ekspertinio vertinimo tyrimų rezultatais, sukurti modelį, parodantį aviacijos verslo strategijų bei žmogiškųjų išteklių strategijų sąryšio priklausomybę ir strateginius sprendimus, taikomus veikiant skirtingiems išoriniams aplinkos veiksniams.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai: doc. dr. Rasuolė Vladarskienė

Vadovas

(Parasas)

dr. Liudmila Lobanova

Užduotį gavau

.....

(Parasas)

Vaiiva Kaušilaitė

2020 m. lapkričio 20 d.

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo vadybos fakultetas
Vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk.
Data

Antrosios pakopos studijų **Inžinerinės ekonomikos ir vadybos** programos magistro baigiamasis darbas

Pavadinimas **Aviacijos verslo strategijų ir žmogiškųjų išteklių strategijų sąryšio vertinimas**
Autorius **Vaiva Kaušilaitė**
Vadovas **Liudmila Lobanova**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Aviacijos sektorių galima įvardinti kaip itin dinamišką ir priklausomą nuo vidinių ir aplinkos veiksnių. Pasirinktos verslo strategijos, oro linijų bendrovių atveju - verslo modelio bei žmogiškųjų išteklių valdymo principai daro didelę įtaką organizacijos plėtrai. Baigiamajame magistro darbe yra nagrinėjamas ir vertinamas sąryšis tarp aviacijos verslo strategijų bei žmogiškųjų išteklių strategijų, taip pat - jų priklausomybė nuo išorinių aplinkos veiksnių. Analizuojama aviacijos sektoriaus istorinė plėtra ir statistiniai duomenys, oro linijų bendrovių verslo strategijos ir verslo modeliai, bendrinės ir specifinės žmogiškųjų išteklių strategijos bei žmogiškųjų išteklių valdymo principai, aktualūs aviacijos sektoriuje. Atliekama atvejo analizė, siekiant nustatyti Lietuvos oro vežėjų sprendimus COVID-19 krizės kontekste. Empirinių tyrimų metu siekiama nustatyti išorinius veiksnius, darančius didžiausią įtaką oro transporto verslo strategijoms ir žmogiškųjų išteklių valdymui. Pagal gautus rezultatus iš literatūros analizės, atvejo analizės ir ekspertinio vertinimo metodų sukurtas modelis, parodantis sąryšį tarp aviacijos verslo strategijų, verslo modelių ir žmogiškųjų išteklių valdymo principų su priklausomybe nuo išorinių veiksnių. Remiantis šiais rezultatais siūlomos neigiamo poveikio prevencijos priemonės oro transporto įmonėms, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir siūlymai. Darbą sudaro: įvadas, teorijos analizė, metodinė dalis, tyrimo rezultatų dalis, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas. Darbo apimtis - 83 p. teksto be priedų, 20 iliustracijos, 12 lent., 55 bibliografiniai šaltiniai. Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: aviacija, aviacijos sektorius, oro linijų bendrovės, strateginis valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas, verslo centrų sistema, pigių skrydžių oro linijų bendrovės, užsakomieji skrydžiai

Patvirtinu, kad pateikta
informacija yra teisinga

L. Lobanova Adas-

2021-12-15

Vaiva Kaušilaitė

[Signature]

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Business Management
Department of Management

ISBN ISSN
Copies No.
Date

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

Title **Evaluation the Relationship between Aviation Business Strategies and Human Resource Strategies**

Author **Vaiva Kaušilaitė**

Academic supervisor **Liudmila Lobanova**

Thesis language: Lithuanian

Annotation

The aviation sector can be described as highly dynamic and dependent on internal and environmental factors. The chosen business strategy, airlines business model and the principles of human resource management influence the development of the organization. The final master's thesis examines and evaluates the relationship between aviation business strategies and human resource strategies, as well as their dependence on external environmental factors. The historical development and statistics of the aviation sector, airline business strategies and business models, general and specific human resources strategies, and human resource management principles relevant to the aviation sector are analyzed. A case study is being carried out to identify actions for Lithuanian air carriers in the context of the COVID-19 crisis. Empirical research seeks to identify the external factors that have the greatest impact on air transport business strategy and human resource management. Based on the results obtained from the literature analysis, case study and expert evaluation methods, the model showing the relationship between aviation business strategies, business models and the principle of human resource management depends on external factors is created. Based on these results, negative impact prevention measures are proposed for airlines. Structure: introduction, theory analysis, methodological part, research results part, conclusions and suggestions, references. Thesis consists of: 83 p. text without appendixes, 20 pictures, 12 tables, 55 bibliographical entries. Work attachments are included separately.

Keywords: aviation, airlines business models, business strategy, human resource strategies, aviation business management, hub and spoke network, ACMI, low cost airlines, charter airlines

*Patvirtinu, kad pateikta
informacija yra teisinga.*

L. Lobanova Prof.

2021-12-15

Vaiva Kaušilaitė



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

Vaiva Kaušilaitė, 20163653

(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)

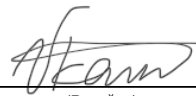
SĄŽININGUMO DEKLARACIJA

2021 m. gruodžio 20 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Aviacijos verslo strategijų ir žmogiškųjų išteklių strategijų sąryšio vertinimas“ patvirtintas 2020 m. lapkričio 19 d. dekanų potvarkiu Nr. 196ai, yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Mano darbo vadovas daktaras Liudmila Lobanova.

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



(Parašas)

Vaiva Kaušilaitė

(Vardas ir pavardė)

SUTIKIMAS DĖL ASMENS DUOMENŲ NAUDOJIMO

2021.12.20

Šiuo sutikimu aš, Vaiva Kaušilaitė (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;
x 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.

Vaiva Kaušilaitė



[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

TURINYS	8
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	10
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	11
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	13
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	14
ĮVADAS	15
1.AVIACIJOS VERSLO STRATEGIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI	18
1.1. AVIACIJOS VERSLO STRATEGIJOS	18
1.1.1. <i>Aviacijos verslo plėtra</i>	18
1.1.2. <i>Starteginio valdymo pritaikymas aviacijos organizacijose</i>	26
1.1.3. <i>Oro linijų bendrovių verslo strategijos</i>	30
1.1.4. <i>Oro linijų bendrovių verslo modeliai</i>	35
1.1.5. <i>Europos aviacijos strategijos</i>	39
2.ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI	44
2.1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA VERSLO STRATEGIJŲ KONTEKSTE	44
2.2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS STRATEGIJŲ MODELIAI	46
2.3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGIJOS.....	48
2.4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGIJŲ PRINCIPAI AVIACIJOJE	50
3.ĮMONĖS VERSLO STRATEGIJOS IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGIJŲ ANALIZĖS METODOLOGIJA	54
3.1. TYRIMO PROBLEMATIKOS IR METODŲ PAGRINDIMAS	54
3.2. EKSPERTINIO TYRIMO METODIKA.....	55
4.AVIACIJOS VERSLO STRATEGIJŲ IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGIJŲ SĄRYŠIO ATVEJO ANALIZĖS IR EKSPERTINIS TYRIMAI.....	58
4.1. ĮMONĖS ATVEJO ANALIZĖS TYRIMO VERTINIMAS.....	58
4.2. EKSPERTINIO VERTINIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	61

4.2.1. Išorinių veiksnių poveikio aviacijos sektoriaus verslo strategijoms ekspertinis vertinimas	61
4.2.2. Aviacijos verslo strategijų ir žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo saryšio ekspertinis vertinimas.....	65
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	73
LITERATŪROS SĄRAŠAS	76
PRIEDAI.....	82

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 LENTELĖ. AVIACIJOS SEKTORIUI AKTUALŪS VEIKSNIAI	19
2 LENTELĖ. IŠTEKLIŲ PANAUDOJIMO PLĖTROS DUOMENYS	24
3 LENTELĖ. VEIKLOS CENTRŲ TIEKIMO BEI POREIKIŲ ASPEKTAI.....	33
4 LENTELĖ. ORO VEŽĖJŲ VERSLO STRATEGIJOS IR BRUOŽAI.....	33
4 LENTELĖ. ORO VEŽĖJŲ VERSLO STRATEGIJOS IR BRUOŽAI (TĘSINYS)	34
5 LENTELĖ. EUROPOS AVIACIJOS STRATEGIJOS PASIŪLYMAI	42
6 LENTELĖ. SPECIFINĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGIJOS.....	48
6 LENTELĖ. SPECIFINĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGIJOS (TĘSINYS)	49
7 LENTELĖ. PIRMOSIOS EKSPERTŲ APKLAUSOS RESPONDENTŲ CHARAKTERISTIKA	56
8 LENTELĖ. ANTROSIOS EKSPERTŲ APKLAUSOS RESPONDENTŲ CHARAKTERISTIKA	57
9 LENTELĖ. ĮMONĖS PELNINGUMO STATISTIKA	59
10 LENTELĖ. ORO LINIJŲ BENDROVIŲ PRIIMTI STRATEGINIAI SPRENDIMAI COVID-19 PANDEMIJOS METU	60
11 LENTELĖ. ORO LINIJŲ BENDROVIŲ VERSLO STRATEGIJŲ IR VERSLO MODELIO SĄRYŠIS.....	65
11 LENTELĖ. ORO LINIJŲ BENDROVIŲ VERSLO STRATEGIJŲ IR VERSLO MODELIO SĄRYŠIS (TĘSINYS)	66
12 LENTELĖ. ORO LINIJŲ VERSLO MODELIŲ IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGIJŲ SĄRYŠIO VERTINIMAS	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 PAV. ICAO DUOMENYS 1996.....	21
2 PAV. GRYNOJO PELNO STATISTIKA.....	23
3 PAV. KELEIVIŲ-KILOMETRAŽO STATISTIKA.....	25
4 PAV. ORGANIZACIJOS STRATEGINIO VALDYMO PROCESO SCHEMA.....	28
5 PAV. STRATEGINIO VALDYMO MODELIS PAGAL (DAVID, 2009)	29
6 PAV. ORO VEŽĖJO VERSLO STRATEGIJĄ FORMUOJANTYS FAKTORIAI	31
7 PAV. TIESIOGINIŲ SKRYDŽIŲ BEI VEIKLOS CENTRŲ SISTEMA PAREMTŲ SKRYDŽIŲ MODELIŲ PALYGINIMAS.....	32
8 PAV. VEIKLOS CENTRŲ TINKLO (ANGL. HUB AND SPOKE NETWORK) PRINCIPAS	32
9 PAV. GLOBALI NUOMOJAMŲ ORLAIVIŲ STATISTIKA.....	39
10 PAV. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS SCHEMA	47
11 PAV. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ IŠŠUKIAI AVIACIJOJE	52
12 PAV. TYRIMŲ METODIKOS PLANAS	54
13 PAV. EKSPERTINIO VERTINIMO METODŲ KLASIFIKACIJA	56
14 PAV. LABIAUSIAI NUO COVID-19 NUKENTĖJUSIOS AVIACIJOS ĮMONĖS.....	62
15 PAV. GREIČIAUSIAI NUO COVID-19 ATSISTATYSIANTYS ORO LINIJŲ VERSLO MODELIAI	64
16 PAV. AKTUALIAUSIOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGIJOS TARP ORO VEŽĖJŲ.....	66
17 PAV. DARBUOTOJŲ AUKŠTĄ ĮSITRAUKIMĄ ORGANIZACIJOJE SKATINANTYS VEIKSNIAI.....	69
18 PAV. AKTUALIAUSI AVIACIJOS DARBUOTOJŲ MOKYMO BŪDAI PO COVID-19 PANDEMIJOS	70
19 PAV. AVIACIJOS VERSLO STRATEGIJŲ, VERSLO MODELIŲ IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ SĄRYŠIO SCHEMA	71

20 PAV. AVIACIJOS ĮMONIŲ VERSLO STRATEGIJŲ PRITAIKYMO MODELIS SU PRIKLAUSOMYBĖMIS NUO IŠORINIŲ VEIKSNIŲ.	72
--	----

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1.** 1 priedas. Ekspertinės apklausos klausimynas - Aviacijos verslo strategijų bei žmogiškųjų išteklių strategijų pasirinkimą lemiantys veiksniai 82
- 2.** 2 priedas. Ekspertinės apklausos klausimynas - Aviacijos verslo strategijų bei žmogiškųjų išteklių strategijų sąryšio ir priklausomybių nuo išorinių veiksnių vertinimas 86
- 3.** 3 priedas. Magistranto publikacijos 89

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

IATA – Tarptautinė oro transporto asociacija

ICAO – Tarptautinė civilinės aviacijos organizacija

EASA – Europos Sąjungos aviacijos saugumo agentūra

ACMI – angl. Aircraft, crew, maintenance, insurance (liet. Orlaivis, įgula, techninė priežiūra, draudimas)

IVADAS

Aviacijos verslas – nuo šiuolaikinio pasaulio neatsiejamasis sektorius, smarkiai praplėtęs susisiekimo, transporto, logistikos, turizmo, kelionių galimybes. Aviacijos sektoriuje tarptautinio oro transporto mastas pradėjo dvigubėti jau nuo 1945 m. Tai siejama su technologiniais atradimais bei inovacijomis, kuomet 1942 m. buvo masinei gamybai išleistas pirmas turbopropeliarinis lėktuvas. Nuo to laiko, tobulėjant technologijoms – sukuriant vis didesnio pajėgumo ir funkcionalumo orlaivius keleiviams ir kroviniams gabenti bei vystant skrydžių valdymo technikas – aviacijos sektoriaus galimybės ir mastas smarkiai prasiplėtė. Tačiau nors technologijos ir turi didelę įtaką aviacijos sektoriui, o atsirandantys išradimai ateityje gali sumažinti žmogiškųjų išteklių poreikį tam tikrose aviacijos sektoriaus srityse, šiandieniniame pasaulyje aviacijos verslui ypač svarbūs jame dirbantys žmonės.

Remiantis statistiniais duomenimis Europos Sąjungoje 2019 metais oro transporto sektoriuje dirbo apie 408 tūkstančius 20–64 metų amžiaus darbuotojų – 11 proc. daugiau nei 2018 metais (Eurostat, 2020). Žmogiškasis faktorius bei žmonių klaidos – vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių oro transporto skrydžių saugą bei patikimumą, tad darbuotojų atrinkimas, jų paruošimas, mokymai, kvalifikacija bei pasirinktos ir organizacijoje taikomos žmogiškųjų išteklių strategijos gali turėti didžiulį poveikį verslo sėkmei, įmonės reputacijai bei vykdomų skrydžių saugai. Įtaką aviacijos sektoriaus augimui bei sėkmingumui turi daug veiksnių: aviacijos sektorius yra ypač dinamiškas ir paveiklus išoriniams bei vidiniams aplinkos veiksniams ir žmogiškiems faktoriams, tad didžiulį poveikį jo sėkmei turi pasirenkamos verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių strategijos. Oro transporto sektorius – plati infrastruktūra, apimanti oro linijų bendroves, oro uostus, oro navigacijos įmones, techninio-antžeminio personalo įmones, orlaivių gamintojus bei oro transportą reglamentuojančias, prižiūrinčias organizacijas. Šiame baigiamajame darbe didžiausias dėmesys bus skiriamas pagrindinėms skrydžių vykdymo organizacijoms – oro linijų bendrovėms bei jose vyraujančių verslo strategijų bei žmogiškųjų išteklių strategijų sąryšio vertinimui. Pastebėjus aviacijos verslo plėtros poreikį bei perspektyvas ir ėmus vystyti naujas verslo strategijas, aviacijos sektorius prasiplėtė neatpažįstamai: aviacijos sektoriuje veiklą vystančių oro linijų bendrovių veikloje galima pastebėti net keletą naudojamų skirtingų verslo modelių. Aviacijos verslo vystymas bei plėtra smarkiai prisidėjo prie aviacijos sektoriaus paklausos didėjimo. Vien 2019 metų duomenimis, pasauliniu mastu per metus buvo aptarnauti net daugiau nei 4,5 milijardų keleivių ir pasiekti net 838 milijardai dolerių generuojamų pajamų (IATA, 2020). Tačiau aviacijos sektoriuje verslo sėkmei neužtenka tik gerai sugalvotos ir parinktos verslo

strategijos bei modelio – ypač svarbūs yra atitinkamam verslo modeliui sustrateguoti darbuotojų, vykdančių organizacijos veiklą, klausimai. Vystant verslą aviacijos verslo sektoriuje yra svarbi pasirinktų verslo strategijų ir žmogiškųjų išteklių strategijų sąsaja, o šiame darbe bus analizuojami aviacijos versle taikomų minėtų strategijų principai ir pateikiamas šių strategijų sąsajų vertimas.

Baigiamojo darbo problema. Žmogiškieji ištekliai – ypač svarbūs aviacijos verslo resursai. Žmogiškųjų išteklių vaidmuo aviacijos verslo strategijų kontekste yra nepakankamai įvertintas. Aviacijos verslo plėtra ir darbuotojų poreikis itin priklauso nuo išorinių aplinkos veiksnių įtakos oro transporto sektoriui. Aviacijos verslas – tai globali infrastruktūra, apimanti oro linijas, oro uostus, orlaivių techninės priežiūros įmones, oro navigacijos bendroves, orlaivių gamintojus, oro transporto reguliavimo institucijas, reglamentuojančias daugelį aviacijos verslo įmonių veiklos sričių. Šiame baigiamajame darbe didžiausias dėmesys bus skiriamas aviacijos sektoriuje veikiančioms oro linijų bendrovėms ir jų taikomoms verslo strategijoms, verslo modeliams ir žmogiškųjų išteklių strategijoms analizuoti bei sąsajoms vertinti.

Probleminis klausimas. Kokį sąryšį turi aviacijos verslo strategijos bei žmogiškųjų išteklių strategijos, ir kaip jas įmanoma būtų derinti, atsižvelgiant į aviacijos sektoriaus plėtrai poveikį darančių išorinių aplinkos veiksnių kontekstą?

Baigiamojo darbo tyrimo objektas – aviacijos verslo strategijų ir žmogiškųjų išteklių strategijų tarpusavio sąryšis.

Baigiamojo darbo tikslas – nustačius aviacijos verslo strategijų ir žmogiškųjų išteklių strategijų sąryšį, sukurti modelį, nurodantį strateginių sprendimų pritaikymą skirtingais aviacijos verslo sektoriaus įmonių plėtos laikotarpiais.

Baigiamojo darbo tikslui pasiekti keliama šie uždaviniai:

1. Išanalizuoti literatūrą apie aviacijos verslo strategijas, žmogiškųjų išteklių strategijas ir aviacijos sektorių veikiančius išorinius aplinkos veiksnus.
2. Atvejo analizės metodu įvertinti aviacijos verslo strategijų bei žmogiškųjų išteklių strategijų sprendimus COVID-19 pandemijos kontekste.
3. Atlikus ekspertų apklausą, įvertinti aviacijos verslo strategijas, oro linijų bendrovių verslo ir skrydžių modelius bei nustatyti jų sąryšį su žmogiškųjų išteklių strategijomis.
4. Remiantis atvejo analizės bei ekspertinio vertinimo tyrimų rezultatais, sukurti modelį, parodantį aviacijos verslo strategijų bei žmogiškųjų išteklių strategijų

sąryšio priklausomybę ir strateginius sprendimus, taikomus veikiant skirtingiems išoriniams aplinkos veiksniams.

Tyrimo metodai. Darbe naudojami literatūros analizės, atvejų analizės bei ekspertinio vertinimo metodai.

Darbo struktūra. Baigiamasis darbas sudarytas iš įvado, keturių dėstymo skyrių, išvadų ir literatūros sąrašo. Darbo įvade aprašomas temos aktualumas, probleminis klausimas, darbo objektas, tikslas, uždaviniai. Pirmajame skyriuje analizuojamos aviacijos verslo strategijos bei strateginis planavimas, oro linijų bendrovių taikomi verslo modeliai, Europos aviacijos verslo strategijos, aviacijos sektorių veikiantys išoriniai aplinkos veiksniai. Antrajame skyriuje analizuojamos žmogiškųjų išteklių strategijos, jų modeliai bei valdymas. Trečiajame darbo skyriuje aprašoma tyrimo metodologija, o ketvirtajame – vykdomas ekspertinis tyrimas. Darbas apibendrinamas pateikiant išvadas bei pasiūlymus.

Darbo teorinė vertė ir praktinė reikšmė. Baigiamajame darbe, naudojantis mokslinės literatūros šaltiniais ir taikant atvejų analizės bei ekspertinio vertinimo metodus, tikimasi atrasti aviacijos versle naudojamų strategijų bei žmogiškųjų išteklių strategijų sąryšį ir įvertinti jo poveikį pagal aviacijos sektoriaus plėtros aspektus.

1. AVIACIJOS VERSLO STRATEGIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Aviacijos verslo strategijos

Aviacijos verslo sektorius – itin dinamiškas ir greitai kintantis, progresuojantis bei tobulėjantis. Natūralu, kad nuolat kintant esamai situacijai sektoriuje, verslams, norintiems išlikti konkurencingiems, reikia mokėti prisitaikyti ir pagal poreikį sugebėti pritaikyti vystomą veiklą. Taip pat, esant skirtingiems vartotojų poreikiams, jiems patenkinti aviacijos sektoriuje jau yra išvystytos ir įmonių naudojamos skirtingos aviacijos verslo strategijos, oro linijų bendrovių taikomi verslo modeliai. Siekiant sėkmingai vystyti verslo idėją bei pasirinktą strategiją yra svarbu žinoti aviacijos sektoriaus plėtros istoriją ir veiksnius, turinčius didžiausią įtaką aviacijos sektoriaus plėtrai. Šiame skyriuje apžvelgiama aviacijos verslo plėtra, didžiausią sektoriui įtaką turintys veiksniai, strateginio planavimo svarba aviacijoje, oro linijų bendrovių taikomi verslo modeliai ir Europos Sąjungos taikoma aviacijos verslo strategija.

1.1.1. Aviacijos verslo plėtra

Šiuolaikinio pasaulio be aviacijos industrijos jau nebėra įmanoma įsivaizduoti: žmonės įpratę keliauti tiek turistiniais, tiek pramoginiais tikslais ar darbo reikmėms. Tai labai supaprastino ir pagreitino tarptautinio susisiektimo galimybę, o kartu negrįžtamai pakeitė logistikos ir turizmo sferas. Plėtra – vienas svarbiausių verslo aspektų, nurodantis verslo augimą, plėtimąsi, raidą. Tarptautinio oro transporto mastas pradėjo dvigubėti nuo 1945 m. Tai siejama su technologiniais atradimais bei inovacijomis, kuomet 1942 m. buvo masinei gamybai išleistas pirmas turbopropeliarinis lėktuvas. Šį išradimą sekė pirmasis tarptatlantinis lėktuvas, atsiradęs 1958 m., ir pirmi plataus korpuso orlaiviai, gaminami nuo 1970 m. Šios technologinės inovacijos turėjo ypatingą poveikį aviacijos verslo plėtros šuoliui, kadangi jomis naudojantis buvo sukurti prietaisai, galintys greičiau, didesniais kiekiais ir mažesniais kaštais vykdyti skrydžius. Nuo 1980 m. globaliai pastebimas žymus aviakompanijų industrijos augimas (Secilmis, N, 2016).

Nors technologinės inovacijos iki pat šių dienų išlieka vienu reikšmingiausių aviacijos verslo plėtrą lemiančių veiksnių, aviacijos sektorius yra itin paveiktas ir kitiems išoriniams aspektams. Šis sektorius kasdien susiduria su naujais plėtros, konkurencingumo išlaikymo iššūkiais. Tarptautinė oro transporto asociacija (IATA) 2018 m. savo išleistame dokumente „Future of Aviation Industry 2035“ (liet. aviacijos sektoriaus ateitis 2035 m.), apimančiame įvairius, galimus nuspėti aviacijos sektoriaus plėtros scenarijus iki 2035 m., pažymėjo 50

veiksnių, darančių ar ateityje darysiančių įtaką aviacijos verslo plėtrai bei pokyčiams. Veiksniai suskirstyti į penkias kategorijas, apimančias socialinius, technologinius, aplinkos, ekonominius bei politinius aspektus (1 lentelė).

1 lentelė. Aviacijos sektoriui aktualūs veiksniai

Socialiniai	Technologiniai	Aplinkos	Ekonominiai	Politiniai
Terorizmas; urbanizacija; miestų augimas; Globalus senėjimas; Keleivių tapatybės ir apgavystės; Etniniai, politiniai, religiniai identitetų skirtumai; Sveikatos, neįgalumo klausimai	Kibernetinis saugumas; Žmogiškojo potencialo augimas; Robotika ir automatizavimas; 3D spauda; VR; Daiktų internetas; Atlėnų degalai; Nauji orlaivių dizainai; Geoerdvinės technologijos	Infekcinės ligos ir pandemijos; Vandens ir maisto saugumas; Žiedinė ekonomika; Aplinkosaugos aktyvizmas; Taršos ir garso reguliavimas; Ekstremalių oro įvykiai; Gamtinės nelaimės	Globalus pajamų nelygumas; Naftos kaina; Infrastruktūrų privatizavimas Tiekimo grandinės spragos; Darbo sąjungų kūrimasis; Ekonominių duomenų atvirumas; Globalios ekonomikos nepastovumas	Kyšiai ir korupcija; Geopolitinis nestabilumas; Valstybės oro erdvių ir kitų infrastruktūrų privatizavimas Prioritetas gynybai, o ne civilių poreikiams; Valstybių sienų atvirumo klausimas

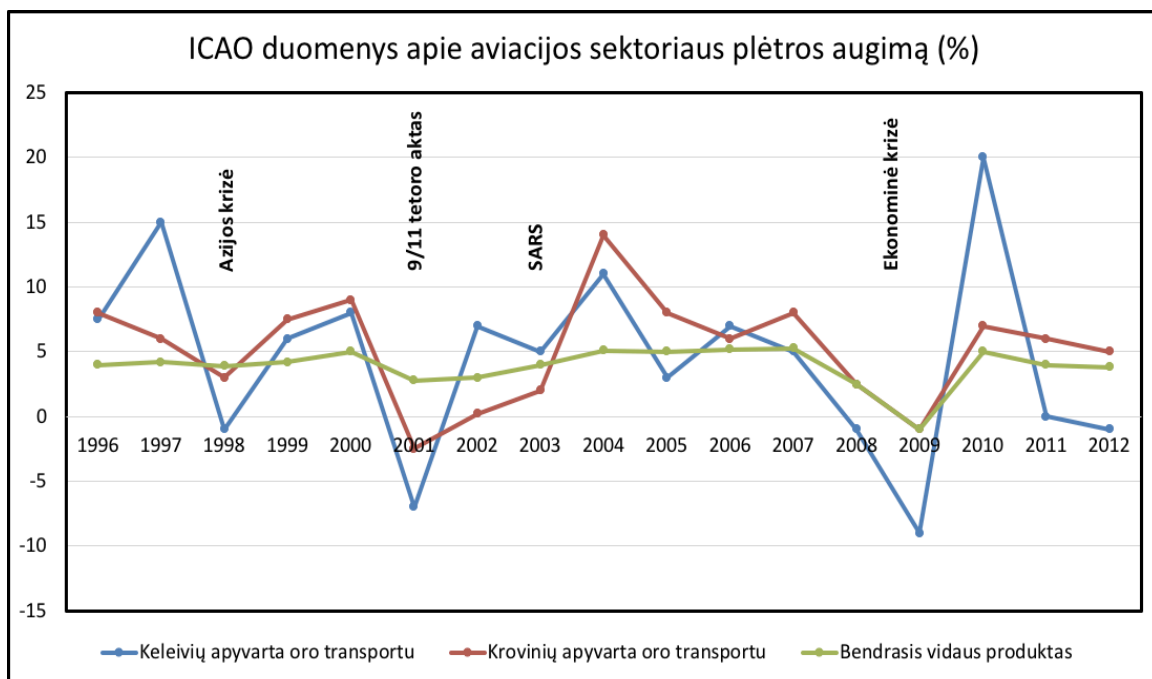
Šaltinis: sudaryta autorės pagal (IATA, 2018b)

Tarp socialinių veiksnių, kurie aktualūs aviacijos verslo plėtrai, minimi terorizmo, urbanizacijos, senstančios visuomenės, populiacijos augimo, etninių, politinių, religinių identitetų, keleivių tapatybės, sveikatos klausimai. Į technologinius veiksnius, kurie darė aviacijos industrijos plėtrai įtaką nuo pat jos pradžios, bet ne mažesnę daro ir šiais laikais, IATA išskyrė daiktų interneto, kibernetinės saugos, trimatės spausdinimo technologijos, robotikos bei automatizavimo proceso, naujų orlaivių dizainų, alternatyviųjų degalų ir kitų energijos šaltinių bei vis didėjančio žmonių potencialo aspektus. Aplinkos veiksniuose IATA jau nuo 2018 m. rekomendavo dėmesį į infekcines ligas ir pandemijas. Kaip parodė 2019-ųjų metų pabaigoje pasaulyje išplitusi koronaviruso infekcija COVID-19, 2020-aisiais metais iš esmės pakeitusi aviacijos industrijos dominavimą, šis IATA išskirtas veiksnys tikrai yra grėsmingas aviacijos sektoriui ir gali sukelti ypač didelius iššūkius aviacijos plėtrai. Prie infekcinių ligų ir pandemijų, IATA atkreipia dėmesį ir į tokius aplinkos veiksnius kaip ekstremalius orų įvykius, vandens ir maisto saugumą, kylantį jūros vandens lygį, aplinkosaugos aktyvumą ir aviacijai ypač aktualų tarptautinio taršos ir triukšmo reglamentavimą. Pokyčius aviacijoje bei verslo plėtrą taip pat veikia ir ekonominiai aspektai. IATA išskiria globalų pajamų nelygumą, globalios ekonomikos nepastovumą, naftos kainą, oro pramonės tiekimo grandinės integraciją, infrastruktūros privatizavimą, darbo sąjungas,

regioninę nepriklausomybę, darbo tvarkos bei ekonomikos pokyčius. Be technologinių, socialinių, aplinkos ir ekonominių aspektų, aviacijos verslo plėtros įtakos taip pat turi politiniai veiksniai. Į aviacijos industrijos ateitį akcentuotame IATA leidinyje taip pat įtraukti ir politinės srities aviacijos verslo pokyčių faktoriai, tokie kaip geopolitinis stabilumas, populistinių veiksmų augimas, korupcija bei kyšininkavimas, valstybės privatizuotos oro erdvės, valdžios stiprumas, nekonkurencingi priimti sprendimai, gynybiniai prioritetai, valstybių sienų bei politinių pažiūrų pokyčiai (IATA, 2018). Iš iki šiol aktualių aviacijos industrijos plėtrai turinčių įtakos politinių veiksnių galima išskirti 2020 m. Jungtinės Karalystės išstojimą iš Europos Sąjungos – „Brexit“. Vykstantis pasitraukimas iš ES turi įtakos tiek Jungtinės Karalystės, tiek visos Europos Sąjungos aviacijos industrijai. Kadangi Jungtinės Karalystės pasitraukimas vis dar yra pereinamojo laikotarpio, sunku nustatyti tikslią padarytą įtaką aviacijos sektoriui. Tačiau išlieka aišku tai, jog „Brexit“ įvykimas nėra naudingas Jungtinės Karalystės aviacijos verslo plėtrai: neabejotinai bus keičiamos aviacijos eismo teisės, reguliavimo sistemos, valdybos ir kontrolės sąlygos, o didžiausią neigiamą įtaką patirs Jungtinės Karalystės pigių skrydžių aviakompanijos tokios kaip „Ryanair“ ar „EasyJet“, kurios nepritarė „Brexit“ dėl joms numatomų žalos pasekmių (Nieuwenhuizen, 2018).

Aviacijos verslo plėtrai įtakos turintys veiksniai neabejotinai veikia ir viso aviacijos sektoriaus: oro uostų, antžeminio aptarnaujančio personalo, o, ypač, aviakompanijų generuojamą pelną. Aviacijos sektoriaus plėtros ir pelno mastas yra neatsiejamas nuo vykdomų skrydžių gausos. Skrydžių kiekis yra ypač svarbus aviakompanijoms, kadangi nuo to tiesiogiai priklauso įmonės verslo pajamos. Aviacijos verslo iššūkiai, lemiantys skrydžių kiekio sumažėjimą drastiškai, turi milžinišką reikšmę viso sektoriaus gyvavimui. Kadangi plėtros klausimas yra tiesiogiai susijęs su skrydžių gausa ir sektoriaus generuojamomis pajamomis, verta paanalizuoti ankstesnių metų aviacijos sektoriaus statistikos duomenis, norint nustatyti, kokie iššūkiai ir faktoriai ar įvykiai turėjo didžiausią poveikį aviacijos verslui praeityje ir įvertinti, ar IATA išskirti plėtros veiksniai yra pagrįsti.

Tarptautinė civilinės aviacijos organizacija (*angl. International Civil Aviation Organization* (ICAO)) įkurta 1947 m., jungianti 190 šalių ir nustatanti tarptautines aviacijos sektoriaus normas, koordinuojanti vystymąsi ir plėtrą, siekiant užtikrinti saugų ir efektyvų sektoriaus augimą. Lietuvos Respublika taip pat yra įsitraukusi į ICAO veiklą jau nuo 1942 m. ICAO yra parengusi 18 techninių Čikagos konvencijos priedų, apimančių ir išskiriančių svarbiausias aviacijos sektoriaus sritis. Taip pat ICAO renka ir statistinius duomenis apie aviacijos sektoriaus plėtrą. Jų oficialioje svetainėje galima rasti ir šios mokslinės esė temai aktualius duomenis apie 1946–2012 m. aviacijos sektoriaus veiklos duomenis (1 pav.).



1 pav. ICAO duomenys 1996–2012 m.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ICAO World Aviation and the World Economy

Šiuose ICAO paskelbtuose duomenys kreive pavaizduotas metinis sektoriaus augimas procentaliai pagal gabentų krovinių, keleivių skaičių bei bendrasis vidaus produktas konkrečiais metais. Kaip matoma pagal statistinius duomenis, aviacijos verslo plėtros augimas minėtam laikotarpy nebuvo tolygus. Pažymėtini ir kreivės nuosmukiai, kurie parodo, jog aviacijos sektoriaus augimui ir plėtrai tuo momentu buvo sunkesni laikotarpiai nei įprastai. ICAO savo diagramoje taip pat pažymėjo ir pagrindinių kreivės nuosmukių priežastis. Tarp jų 1997-1999 m. aviacijos sektoriui įtaką turėjo Azijos finansų krizė, kuri paveikė ne tik rytų bei pietryčių azijos finansinę padėtį, tačiau turėjo įtakos ir Jungtinėms Amerikos Valstijoms.

Didžiausią nuosmūkį 1996–2012 m. laikotarpy aviacijos sektorius pagal gabentų keleivių skaičių patyrė kaip pasekmę po 2001 m. rugsėjo 11d. įvykusių tragiškų teroristinių išpuolių, kuriuos surengė islamo ekstremistai, susiję su Al-Qaeda grupuote. Išpuolio metu buvo užgrobtai keturi komerciniai (du Boeing 767 ir du Boeing 757) lėktuvai teroristų, tarp kurių buvo lėktuvus pilotuoti mokančių asmenų. Šio tragiško teroristinio išpuolio metu žuvo beveik 3000 žmonių ir maždaug 25000 buvo sužeistų. Tai iki šiol išlikusi didžiausia teroristinė ataka JAV istorijoje, turėjusi pasekmių visuose veiklų sektoriuose, o ypačingai didelę žalą ir reikšmę padariusi aviacijos sektoriui (Clark *et al.*, 2009). Po šio išpuolio matomas didžiulis aviacijos verslo plėtros nuosmukis. Tai taip pat privertė padaryti milžiniškus pokyčius sektoriaus viduje, taisyklėse bei procedūrose. Po šio išpuolio smarkiai

krito aviacijos sektoriaus veiklos vidurkiai – matomas tiek krovinių reisų tiek keleivinių, tiek bendrojo vidaus produkto statistiniai duomenų kritimai.

Neilgai trukus po kruvinosios Rugsėjo 11 d., pasaulyje įsivyravęs sunkus ūminis respiracinis sindromas (angl. *Severe acute respiratory syndrome, SARS*) SARS koronavirusas taip pat prisidėjo prie sunkaus aviacijos sektoriaus atsigavimo proceso. Užkrečiamų ligų ir AIDS centro duomenimis (ULAC), 2002–2004 m. įvykusio SARS viruso protrūkis. Dabartiniais turimais duomenimis, SARS virusas pirmuosius susirgimus galėjo sukelti žmonėms nuo 2002 m. lapkričio mėn. Vis dėlto, pats sindromas buvo išsiaiškintas tik 2003 m. Šis koronavirusas galimai pradėjo plisti Kinijoje, tačiau per keletą mėnesių SARS susirgimai jau buvo registruoti 26 šalyse bei išplito į Ameriką, Europą bei Aziją. Per viruso protrūkio laikotarpį buvo užfiksuoti daugiau nei 8000 ligos atvejų. Šio koronaviruso protrūkis nusinešė 774 gyvybes (ULAC, 2020).

Pagal ICAO duomenis, 2004–2007 m. aviacijos sektoriaus bendrojo vidaus produkto lygis stabilizavosi, tačiau jau 2007 m. prasidėjusi pasaulinė ekonominė krizė. Tai – didžiausia laikoma finansinė krizė po Didžiosios ekonominės krizės (dar vadinamos Didžiąja depresija) vykusios 1929-1933 m. Pasaulinė ekonominė krizė dominavo globaliai ir labiausiai pasireiškė tarp 2007-2009 m. Krizė pasireiškė skirtingais mastais ir laikotarpiais visame pasaulyje, bet didesnes ar mažesnes jos pasekmes pajautė visi. Lietuva didžiausią poveikį ekonominės krizės pajautė tik 2009-2010 m. Vis dėlto, aviacijos sektorius krizės padarinius pradėjo jausti gerokai anksčiau. Tai pasireiškė tiek gabentų keleivių skaičiumi, tiek krovinių, tiek bendrojo vidaus produkto staigiu sumažėjimu. Būtent ši pasaulinė finansinė krizė sukėlė didžiausią bendrojo vidaus produkto aviacijos sektoriaus. Jau 2008 m. Rugsėjo mėnesį IATA generalinis direktorius spaudos konferencijoje dalinosi įžvalgomis, jog pagal tuometines prognozes, aviacijos sektorius vien 2008 m. praras 5.2 milijardų US dolerių dėl ženkliai pasikeitusių naftos žaliavos kainų. Taip pat spaudai buvo minima, jog sektoriaus situacija išlieka prasta dėl krantinčios verslo paklausos ir naftos kainos pokyčių, kurie aviacijos sektoriui pakilo maždaug nuo 13% iki 36% veiklos vykdymo kaštų. Taip pat IATA pasidalino statistiniais duomenimis dėl krizės laikotarpiu pamažėjusios aviacijos paklausos. 2008 m. Liepos mėnesio gabentų keleivių skaičius buvo nukritęs iki žemiausio per penkerius paskutinius metus. Taip pat IATA generalinis direktorius deklaravo prognozes, kaip ekonominės krizės pasekmės paveiks atskirus regionus – vien Šiaurės Amerikos vežėjai per 2008 m. praras 5 milijardus US dolerių ir bus labiausiai paveikti ekonominės krizės. Kituose regionuose, nors nuostoliai buvo prognozuojami ir mažesni, tačiau taip pat reikšmingi ir ypatingai smarkiai paveikiantys aviacijos verslo plėtrą. Pasak IATA generalinio direktoriaus, ši ekonominė krizė privertė

performuoti aviacijos sektoriaus veiklą rimtesniais metodais ir smarkiau, nei dėl vyravusio SARS viruso ar tragiškojo Rugsėjo 11d. teroro akto. Taip pat minėtina, jog ši ekonominė krizė priverstė įsitikinti, jog aviacijos sektoriaus sėkmingam gyvavimui ir progresavimui reikalinga didesnė komercinė laisvė (IATA, 2008).

Šiuos aviacijos verslo plėtros svyravimus atvaizduoja ir pagal IATA 2019 metų Gruodžio mėnesio statistinių duomenų leidinį sudarytas grafikas, kuris parodo, kiek grynojo pelno globaliai uždirbo komercinės oro linijos globaliu mastu nuo 2006 iki 2019 metų (2 pav.). Pagal jį galima pamatyti, jog po 2008–2009 m. vykusios pasaulinės finansinės krizės, kuri smarkiai paveikė aviacijos verslo plėtrą ir generuojamą oro bendrovių plėtrą, 2010 m. aviacijos sektoriui pavyko atsitiesti iki prieškrizinio laikotarpio būsenos gaunamo grynojo pelno prasme. Šuolis, padarytas per 2008–2010 m. – ištis staigus. Tad verta paanalizuoti, kokie kokie veiksniai aviacijos sektoriuje padarė įtaką tokiam stipriam 2010 m. aviacijos sektoriaus generuojamo pelno pakilimui.



2 pav. Grynojo pelno statistika

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal (Statista, 2021)

ICAO organizacija savo 2010 m. išleistame leidinyje apie tų metų aviacijos sektoriaus apžiūrą šį reiškinį nagrinėja. Pasak ICAO, aviacijos verslas išpūdingų tempu augęs iki pasaulinės finansinės krizės, po jos atsigauti bandė su daugelyje šalių įvestu liberalistiškesniu požiūriu. Tai leido visiškai naujoms skirtingų verslo modelių aviakompanijoms įsijungti į oro transporto sektorių. Daugelis to meto naujai įsikūrusių oro vežėjų pagal verslo modelį buvo pigių oro linijų (angl. Low Cost Carriers – LCC) kompanijos, savo veiklą pagrindžia pigesniais sąnaudų kaštais. Šių bendrovių atsiradimas padarė milžinišką įtaką oro transporto plėtros kėlimui visame pasaulyje. Ekonominės situacijos gerėjimas ir atpigusios bilietų kainos

aviacijos sektoriuje – vieni pagrindinių veiksnių, nulėmusių rinkos atsigavimą. Aviacijos rinkos liberalizavimas taip pat paskatino konkurencingumą tarp oro bendrovių. Dėl konkurencijos, paaštrėjusios, atsiradus pigioms oro linijoms, bendros bilietų kainos atpigo, o tai tik skatino žmones tuo naudotis ir keliauti daugiau. Tai padėjo rinkos plėtrai daug labiau, nei vien tik bendros finansinės būklės stabilizavimasis. 2009 m. ekonominis nuosmukis bei liberalizacijos įsivyravimas paskatino oro bendroves optimizuoti jų turimus resursus. ICAO statistiniuose 2009 m. duomenyse pateikia informaciją apie bendrą sektoriaus išteklių optimizavimą skirtingais dešimtmečiais (ICAO, 2009). Duomenis galima sudėti į tokią lentelę (2 lentelė):

2 lentelė. Išteklių panaudojimo plėtros duomenys

	1979m.	1989m.	1999m.	2009m.
Lėktuvo keleivių apkrovos koeficientas (%)	66	68	69	76
Lėktuvo panaudojimas (išskristos lėktuvo val. per metus)	2068	2193	2770	3502
Vidutinė lėktuvų sedimų vietų talpa	149	181	171	166

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ICAO (2019)

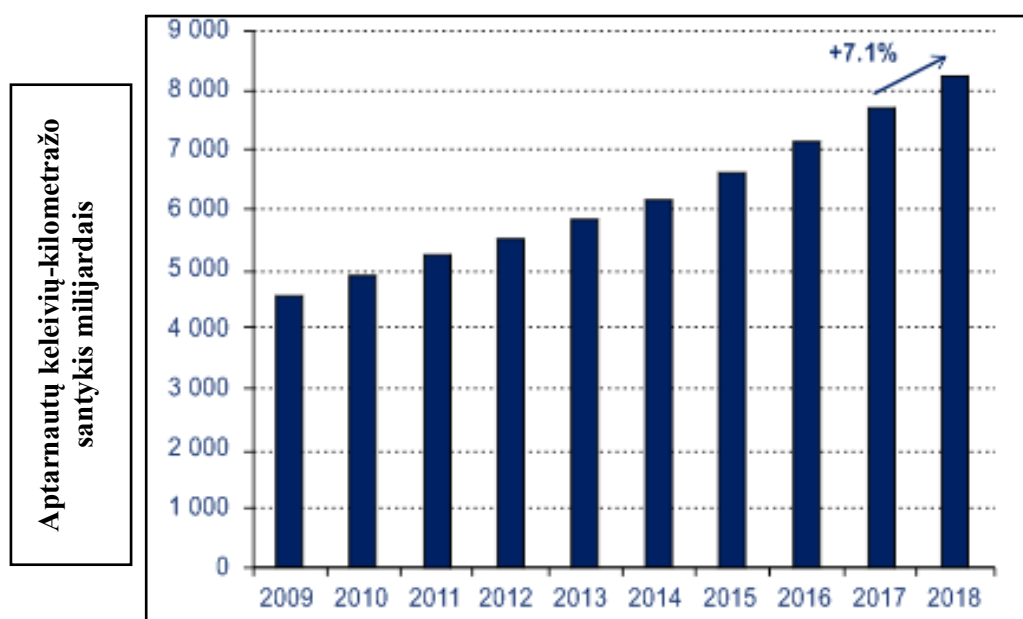
Iš šių duomenų galime pamatyti, jog 2009 m., siekiant aviacijos sektoriui atsigauti po pasaulinės finansinės krizės, buvo imtasi veiksmų, kuriais turimi resursai buvo išnaudojami labiau optimizuotai: orlaiviai vidutiniškai išskrisdavo po žymiai daugiau valandų, lyginant su ankstesniais metais, o skrendančių lėktuvų užpildymas keleiviais procentaliai taip pat gan smarkiai pakilo.

Visais laikais aviacijos verslas buvo ypatingai paveikus išoriniams veiksniams. Po 2010 m. sėkmingo atsigavimo po ekonominės krizės, 2011 m. oro transporto sektorius buvo vėl priverstas taikytis prie iškilusių iššūkių. IATA savo 2011 m. metiniame pranešime paminėjo, jog tais metais aviacijos sektorius turėjo nemažų nuostolių dėl tuometinių politinių neramumų vidurio rytų bei šiaurės Afrikos regionų bei dėl gamtinių įvykių - tragiško ugnikalnio išsiveržimo bei cunamio Japonijoje. Taip pat paminėtina, jog tąmet politiniai neramumai taip pat padarė įtaką naftų kainos kilimui net iki 45 proc. palyginus su 2010 m. (IATA, 2011).

Tačiau įvykiams stabilizavusis, aviacijos sektorius pradėjo toliau plėstis bei augti. Aviakompanijų uždirbamas grynas pelnas palaipsniui didėjo nuo 2011 m. iki 2014 m., o 2015 m. pagal statistinius duomenis buvo kaip niekad pelningi. Keliautojų paklausa išaugo net 6.5 proc., palyginus su 2014 m., tai – stipriausias rezultatas, nuo globalinės finansinės krizės. Tam įtaką didelę padarė globaliai sumažėjusios kelionių kainos, nuo 2014 m.

nukritusios apytiksliai 5 proc. bei pakitęs JAV dolerio kursas. Padidėjusi kelionių paklausa pasimatė visuose regionuose. (IATA, 2016).

Artimiausius kelerius metus aviacijos sektorius išliko aukštumoje – paklausa bei grynojo pelno pajamos išliko didžiulės, o 2017 m., pasak ICAO, buvo labiausiai iki tol užimti metai aviacijos industrijoje, o taip pat ir su mažiausiai incidentų aviacijos sektoriuje (CNN, 2018). 2018–2019 m. aviacijos poreikis taip pat augo – buvo aptarnauta vis daugiau keleivių ir globaliai nuskrista didesnis kilometražas, 2018 m. šis santykis paaugo net 7,1%, palyginus su ankstesniais metais (3 pav.).



3 pav. Keleivių-kilometražo statistika

Šaltinis: IATA, 2019

Vis dėlto, nepaisant didėjančių aptarnavimo skaičių, aviakompanijų gaunamas grynasis pelnas nuo 2018 m. mažėjo, tad verta pasidomėti, kokios to priežastys. IATA duomenimis, didelę įtaką tam turi vis didėjančios naftos, degalų kainos, kurios atima maždaug 20% uždirbto pelno, o taip pat smarkiai paveikė ir didėjančios darbo sąnaudų kainos, kurioms reikia skirti net apie 30 proc. pelno. (IATA, 2017). 2018 m. IATA duomenimis, aviacijos sektoriuje tiesiogiai įdarbinti virš 2,7 milijonų žmonių, kur statistiškai kiekvienas darbuotojas atneša virš 109000 dolerių bendro pelno aviacijos sektoriui.

Aviacijos verslo plėtra nesustojo, nepaisant visų išskylančių iššūkių, ir toliau stebino savo paklausa ir generuojamomis pajamomis. Visgi viskas pasikeitė 2019 m. pabaigoje, atsiradus COVID-19 infekcijai bei pasaulyje įsivyravus globaliai pandemijai. Infekcinis virusas, uždaromos valstybių sienos, įvestas karantino režimas davė didelį smūgį daugeliui verslų, ne išimtis ir aviacijos sektorius. Aviacijos verslą tai paveikė ypatingai skaudžiai.

Didžioji dalis keleivinių reisų dėl valstybių sienų uždarymo bei gyventojų saviizoliacijos reikalavimų tapo nebeaktualūs ir negalimi – tai sukelia didžiulius iššūkius oro bendrovėms, kurios šiuo laikotarpiu patiria didžiausią krizę per visą aviacijos verslo plėtros laikotarpį. ICAO leidinyje, skirtame apibendrinti informaciją dėl COVID-19 įtakos komercinei aviacijai, įvardijami tokie sektoriaus nuostoliai: per 2020 m. aviacijos verslas praras iki 3000 milijonų keleivių bei aviakompanijos praras iki 400 milijardų dolerių potencialaus bendrojo pelno. Numatomas bendras keliautojų sumažėjimas pasauliniu mastu iki 61%. Netikėtai plačiu mastu po pasaulį pasklidęs virusas sugebėjo beprecedentiškai pakenkti aviacijos sektoriui.

Išnagrinėjus statistinius duomenis nuo pat aviacijos verslo pagrindinės plėtros pradžios, matoma, jog IATA dokumente “Future of Aviation Industry 2035” (liet. aviacijos sektoriaus ateitis 2035 m.), apimančiame įvairius, galimus nuspėti aviacijos sektoriaus plėtros scenarijus iki 2035 m., išskirtos kategorijos veiksnių, darančių įtaką aviacijos sektoriaus pokyčiams, išties atitinka veiksnius, kurie sukelia didžiausius iššūkius aviacijos sektoriaus plėtrai. IATA išskirtos kategorijos: socialiniai, technologiniai, aplinkos, ekonominiai bei politiniai veiksniai, tikrai reikšmingai veikia aviacijos verslo plėtrą. Apžvelgus ankstesnių metų statistiką, galima įžvelgti pasikartojančius veiksnius, kurie jau ne kartą, o kaskart vis smarkiau, paveikė aviacijos sektorių, tokius kaip infekciniai virusai bei finansinės krizės. Taip pat didelę įtaką turėjo naftos kainos, darbo sąnaudos, teroristiniai išpuoliai, šalių sienų atvirumo, technologiniai bei saugumo aspektai.

1.1.2. Starteginio valdymo pritaikymas aviacijos organizacijose

Veiklos planavimas organizacijoje – ypatingai svarbus ir reikšmingas veiksnys sėkmingam įmonės gyvavimui. Planavimas yra viena iš prioritetinių veiklos funkcijų, kurios buvo aprašytos jau XX amžiaus pradžioje prancūzų kilmės mokslininko bei vadybos pradininko Henrio Fajolio. H. Fajolis vadyboje išskyrė keturias pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, valdymą (koordinavimą) bei kontrolę. Be planavimo funkcijos smarkiai nukenčia bet kurios įmonės veiklos organizavimas, valdymas bei funkcijų kontrolė (Algirdas Astrauskas & Gediminas Česonis, 2008).

Organizacijos planavimas – platus bei įvairiapusis procesas, kurio įgyvendinimui reikalinga tam tikrų procesų bei veiksnių analizė bei detalus pasiruošimas. Galima išskirti tokias organizacijos veiklos planavimo dalis kaip vizijos nustatymas, misijos suformulavimas, darbinės situacijos analizė, strateginių, taktinių, operatyvinių tikslų nustatymas bei veiklos plano rengimas. Planavimą taip pat galima įvardinti kaip vieną atsakingiausių organizacijos

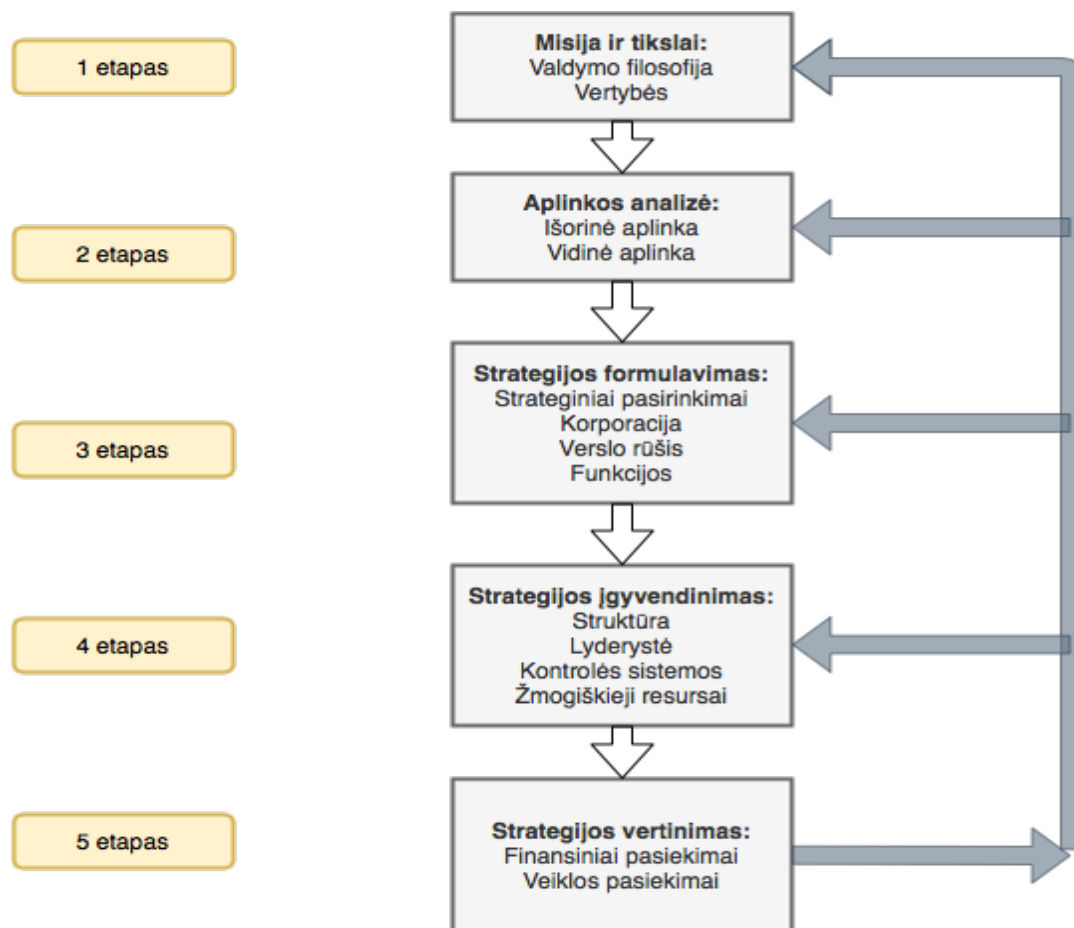
veiklos procesų, kadangi organizacijos veiklos plano sėkmingumas yra tiesiogiai susijęs su įmonės veiklos sėkme (George Steiner, 1979).

Bet kuriai organizacijai, siekiančiai sėkmingai ir sistemingai planuoti bei organizuoti savo veiklą, yra svarbu nusimatyti ilgalaikį planą, išsikelti siekiamus tikslus, išanalizuoti aplinkos bei vidinius veiksnius, darančius įtaką įmonės gerovei, bei sustrateguoti savo turimus išteklius. Tam naudojamos tam tikros strategijos, strateginis planavimas bei strateginiai veiklos planai.

Strategija – plati veiklos programa, skirta organizacijos uždaviniams įgyvendinti. Gali būti apibūdinama sinonimais: planas, gudrybė, veiklos modelis, pozicija, perspektyva. Teigiama, kad strategiją sudaro keturi pagrindiniai komponentai: sritis, išteklių paskirstymas, konkurenciniai pranašumai ir sinergetika. Sritis – apibrėžia rinkas, kuriose konkuruoja organizacija. Išteklių paskirstymas – parodo, kaip organizacija suplanuoja naudoti savo turimus resursus. Konkurencinis pranašumas – privalumų prieš konkurentus įvertinimas. Sinergetika - tai mastas, kuriuo įvairūs verslai organizacijos viduje gali remtis vienas kitu (Melnikas & Smaliukienė, 2007).

Pagal Bratton (2007) strateginį organizacijos valdymo procesą galima išskirti į penkis žingsnius/etapus (4 pav.):

1. numatoma organizacijos kryptis,
2. atliekama aplinkos analizė,
3. numatomas strategijos formulavimas,
4. numatomi strategijos įgyvendimo būdai,
5. atliekamas strategijos vertinimas.



4 pav. Organizacijos strateginio valdymo proceso schema

Šaltinis: sudaryta autorės (pagal Bratton, 2007)

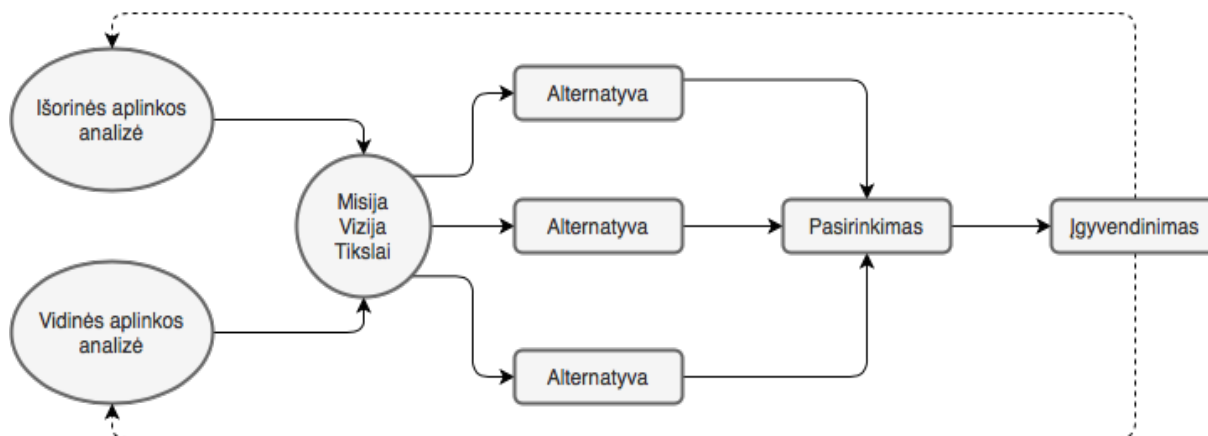
Nuo strateginio organizacijos valdymo yra neatsiejami strateginis veiklos planavimas. Strateginis planavimas – tai formalus procesas, kurio metu organizacijoje tiksliai apibrėžiami planai, analizuojami įvairių strategijų santykiai, pranašumus bei trūkumus, ir aptariama veiklos, kuriai teikiama pirmenybė, kryptys. (Melnikas & Smaliukienė, 2007).

Strateginį planavimą sudaro kelios pagrindinės sritys:

- Išorinė analizė – išorinių aplinkos veiksnių analizavimas. Į išorinę aplinką patenka viskas, kas yra už organizacijos ribų, bet daro ar gali daryti įtaką ar bet koku būdu paveikti įmonę. Tai gali apimti konkurentų analizę, vartotojus, tiekėjus, darbo išteklius, įstatymus, ekonominius, socialinius, technologinius ar politinius ir kitus veiksnius.
- Vidinė analizė – analizuojami vidiniai organizacijos aspektai: darbuotojai, tikslai, užduotys, naudojamos technologijos, organizacijos kultūra – organizacijos elgsenos išraiška, struktūra.
 - Misija – nurodo organizacijos veiklos paskirtį, vaidmenį, parodo verslo esmę.
 - Tikslų nustatymas.

- Strategijos formulavimas – gali būti naudojami strategijų lygiai: korporacinio lygio, verslo vieneto, funkcinio lygio.
- Strategijos įgyvendinimas.

Neatsiejamas strateginio valdymo įrankis – strateginiai organizacijos veiklos planai. Strateginis planas – įmonės ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų kurso parinkimas ir išteklių paskirstymas (Chandler, 1962).



5 pav. Strateginio valdymo modelis pagal (David, 2009)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Korsakienė, 2017)

Ilgą laiką aviacijos pasaulyje dėl ypatingai aukšto reguliacinių dokumentų lygio oro vežėjams nebuvo poreikio kurti ir konkrentuoti į konkurencingas verslo strategijas. Įkurti teisiškai tvarkingas ir vykdyti skrydžius galinčias oro linijas buvo ypatingai sunku, tad beveik iki 20 amžiaus 7 dešimtmečio pabaigos konkurencija tarp oro linijų bendrovių buvo minimali ir praktiškai neegzistuojanti (Wittmer, 2011). Didieji pokyčiai prasidėjo Jungtinėse Amerikos Valstijose 1978 m. priėmus dereguliacijos - liberalizacijos įstatymą oro linijų įmonėms. Įstatymas palengvino įėjimo į rinką sąlygas bei pakeitė iki tol egzistavusį oro linijų bendrovių verslo strategijų formavimą - palengvino sąlygas naujiems žaidėjams įsilieti į rinką (Williams, 1994). Aviacijos rinkoje staiga atsiradus pigesnes kainas siūlantiesiems oro vežėjams, iki tol rinkoje dominavusioms oro linijų bendrovėms teko imtis inovatyvių ir anksčiau nenaudotų strategijų – pvz.: keleivių lojalumo programų (angl. frequent flyer programme – FFP) kūrimo bei kompiuterinės rezervacijos programų (angl. computer reservation system – CRS) plėtojimo.

Vienas pagrindinių skrydžių vykdymo strateginių pokyčių – pradėta taikyti veiklos centrais (*angl. hub and spoke*) paremta tinklo sistema, praktiškai pakeitusi iki tol egzistavusį tiesioginį, nuo taško iki taško (*angl. point to point*) skrydžių principą. Veiklos centrų tinklo principas padėjo oro linijoms sumažinti vykdomų tiesioginių skrydžių skaičių, o tuo pačiu

išplėsti skrydžio maršrutų diapozoną bei vykdyti skrydžius, pasinaudojant persėdimų – tranzitinių skrydžių galimybe (Wittmer, 2011).

Nors šiai dienai aviacijos sektorius išlieka ypatingai reglamentuotas teisės normų ir naujų rinkos žaidėjų atėjimas nėra visiškai liberalizuotas, rinkoje matomas didelis konkurencingumas tarp oro linijų bendrovių. Oro vežėjų taikomus strategijų principus galima išskirti į dvi rūšis – statines bei dinamines verslo strategijas. Statinės strategijos koncentruojasi į jau esamą rinkos poziciją, įmonės žinomumą, vardą, patikimumą. Dinaminės strategijos pasižymi naujovių bei plėtros siekimu rinkoje, patirtimi per mokymąsi principais (Wittmer, 2011).

1.1.3. Oro linijų bendrovių verslo strategijos

Analizuojant aviacijos sektoriuje veikiančių oro linijų bendrovių rinką bei taikomus verslo principus, galima pastebėti, jog sėkmę sektoriuje nulemia ne vienas konkretus elementas, o veiksnių visuma. Mokslinėje literatūroje nurodomi keli faktoriai, turintys didžiulę įtaką, pasirenkant ir kuriant verslo strategiją oro vežėjų rinkoje (Wittmer, 2011):

1. Tinklas:

- Oro vežėjo pasirinkta tinklo struktūra: skrydžių kryptys, dažnumas, maršrutų pasiūla, persėdimų skaičius, orlaivių parkas, orlaivio dydis, pasirenkami skrydžių oro uostai.
- Partnerystių, alijansų programos – taikomos tarp kelių rinkos žaidėjų ar siūlomos klientams.

2. Resursai:

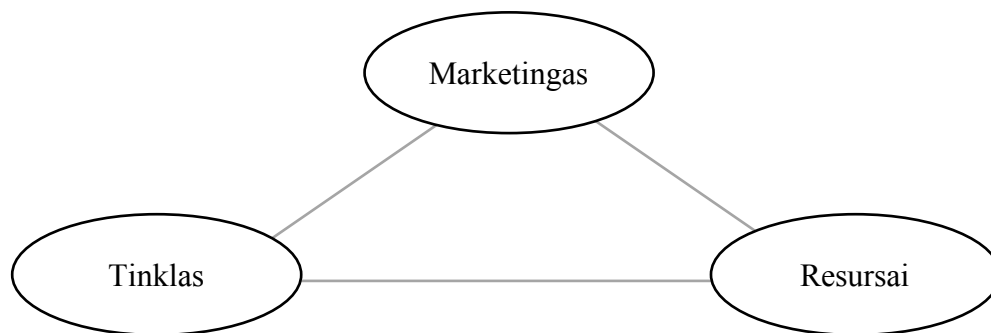
- Kompanijos įvaizdis (siekiama įgyti kokybiškų ir patikimų oro linijų vardą, kas dažniausiai skatina klientus pasitikėti oro vežėju. Geras vardas aviacijos pasaulyje – ilgo ir nuoseklaus darbo rezultatas, kurį įgijus gali smarkiai kilti įmonės konkurencingumas aviacijos sektoriuje).
- Aptarnavimo lygis (oro vežėjo taikomas aptarnavimas keleiviams aviacijos sektoriuje apima platų aspektų spektrą – nuo pasirenkamų antžeminės paslaugų tiekėjų, privalumų oro uoste, iki maisto bei patogumų tiekimo skrydžio metu).
- Klientų aptarnavimo vadyba (klientų lojalumas oro vežėjui dažnu atveju smarkiai padidina skrydžių užsakymą bei pelno palankumą konkrečiai oro linijų bendrovei. Kadangi naujus klientus padaryti lojaliais yra gan sunku, oro vežėjai dažnai akcentuojasi į jau esamus klientus – siūlo jiems naudingus pasiūlymus, nuolaidas, lojalumo programų taikymą, skrydžio mylių rinkimą. Taip dažnu atveju sukuriamas

nauja, ne piniginė „valiuta“ klientui, kurios naudojimas yra finansiškai naudingas oro vežėjui).

3. Marketingas:

- Taikomos kainos (aviacijos sektoriuje oro vežėjų rinkoje yra dažnai taikomos skirtingi kainodaros principai. Vienų vežėjų kainos skiriasi nuo konkrečių maršrutų populiarumo, skrydžio užimtumo, skrydžio dienos bei laiko, kitų – nuo taikomų patogumo klasių orlaivyje: ekonominės, verslo bei pirmosios klasės).
- Sklaidos kanalai (gali būti taikomi tiesioginiai bei netiesioginiai pardavimai. Kai kurios oro linijos, pagal pasirinktą verslo modelį, bilietus parduoda tik per trečiąjį šaltinį, pvz. kelionių agenturas. Kitos oro linijos bilietus pasirenka parduoti tiesiogiai klientui – internetu arba užsakant oro uoste).

Apibendrinus pagrindines oro vežėjo verslo strategiją formuojančius veiksnų kategorijas, galima pastebėti, jog konkurencingumą oro vežėjai dažnai bando pasiekti sukuriant sinergiją tarp trijų aspektų: taikomo tinklo, resursų bei marketingo (6 pav.).

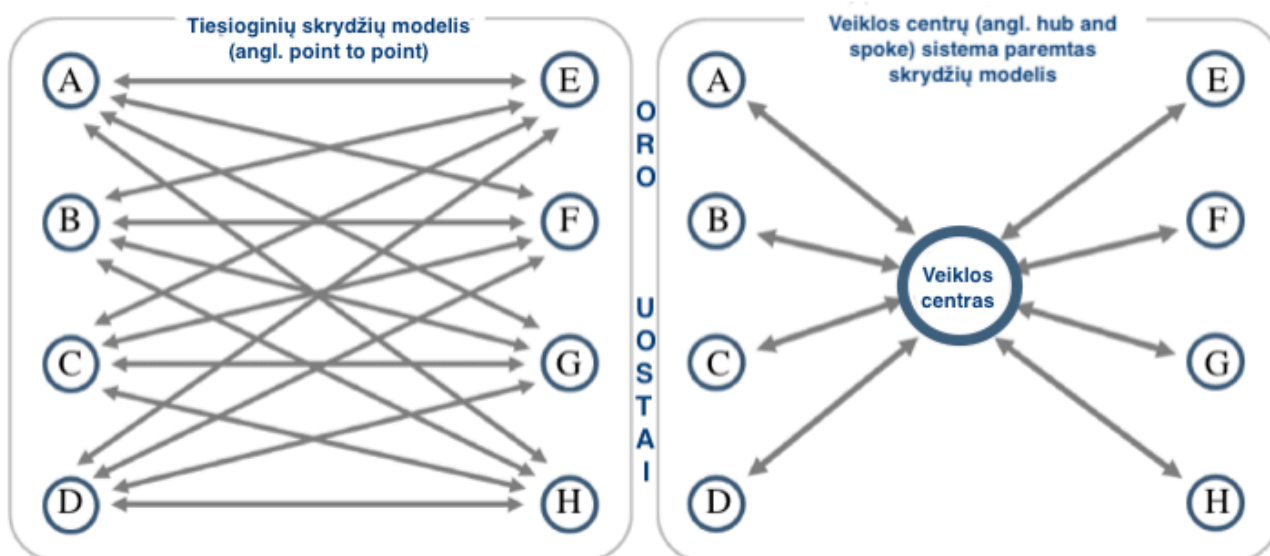


6 pav. Oro vežėjo verslo strategiją formuojantys faktoriai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Wittmer, 2011)

Veiklos tinklas – ypatingai svarbus oro linijų bendrovių verslo strategijos veiksnys. Nuo šio pasirinkimo priklauso skrydžių pasiūlymai, jų kainos, veiklai pasirenkami oro uostai, skrydžių kryptys, jų dažnumas, jungiamųjų reisų (angl. connecting flights) pasiūla. Pasirinkti veiklos tinklai tiesiogiai veikia ir oro linijų bendrovių orlaivių parką – lėktuvo tipų pasirinkimus. Dalis oro linijų bendrovių (dažnai – pigesniu skrydžių oro linijų bendrovės) taiko tik tiesioginių skrydžių (angl. point to point) pasirinkimus, kuriais keleiviai gali pasirinkti tik maršrutą iš vieno oro uosto į kitą. Taip keleiviams apribojamas skrydžių krypčių (ypatingai – ilgesnių bei sudėtingesnių maršrutų) bei jungiamųjų skrydžių pasiūlos variantai. Vis dėlto, aviacijos sektoriui plečiantis bei vykdant verslo plėtros sprendimus ir atsiradus veiklos centrais paremta tinklo sistemai (angl. hub and spoke network), dauguma didžiųjų

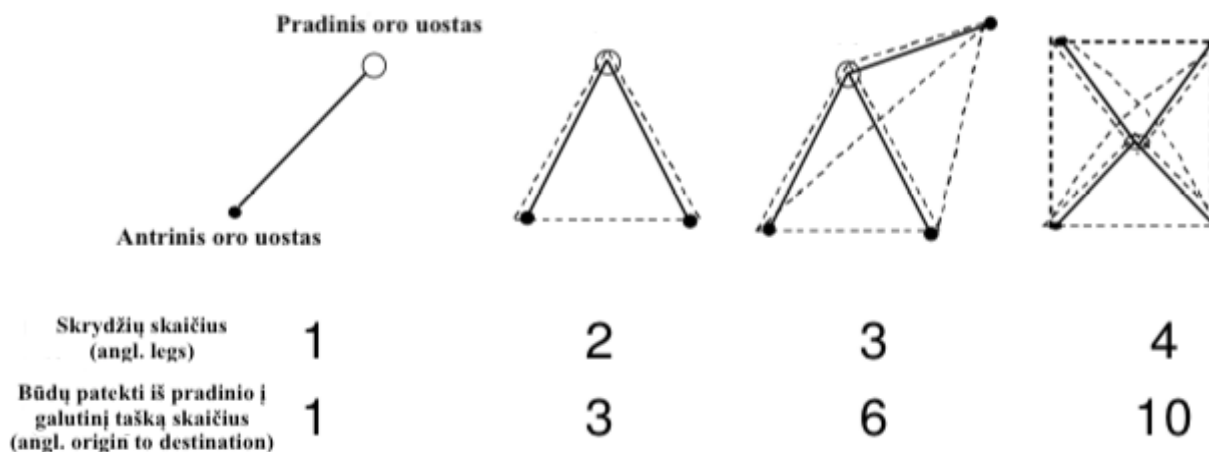
aviacijos oro linijų bendrovių ėmė taikyti jungiamuosius reisus, skrydžius su persėdimais bei tranzitinius skrydžius. Tai leido ypatingai smarkiai išplėsti maršrutų pasirinkimą bei nukeliavimą į tam tikrą vietą keliais skirtingais būdais (7 pav.).



7 pav. Tiesioginių skrydžių bei veiklos centrų sistema paremtų skrydžių modelių palyginimas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Soleymanifar, 2019)

Dėl šių priežasčių oro linijų bendrovės, taikydamos galimybę iš vieno pagrindinio oro uosto patekti į daugiau skirtingų taškų, taip pat sudaro ir galimybę keliauti tarp antrinių oro uostų. Pavyzdys: įmonei siūlant tik vieną tiesioginio reiso maršrutą iš vienos vietos į kitą – keleiviams suteikiamas tik vienas patekimo variantas į norimą vietą, o siūlant 4 skirtingus skrydžius iš vieno oro uosto į kitus, keleiviams pateikiama 10 variantų keliauti tarp šių oro uostų, pasirenkant jungiamuosius skrydžius. Šį procesą galima pavaizduoti schema (8 pav.). Šiuo būdu, oro linijų bendrovei taikant veiklos centrų tinklo principą arba dalinantis maršrutais su kitais partneriais, yra ženkliai išplečiamas skrydžių tinklas bei maršrutų pasiūla.



8 pav. Veiklos centrų tinklo (angl. hub and spoke network) principas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Wittmer, 2011)

Veiklos centrų tinklo principo naudojimas aviacijos sektoriuje turi daug privalumų oro linijų bendrovių verslo rinkoje, vis dėlto, norint taikyti šį principą yra reikalingas tam tikrų specifinių aspektų išpildymas, atsižvelgiant į tiekimo bei poreikių visumą. Ekonomiškai teigiamų bei neigiamų aspektų apžvalga pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. Veiklos centrų tiekimo bei poreikių aspektai

Ekonomiškai teigiami veiklos centrų tinklo aspektai	
Tiekimo pusė	Specifiniai poreikiai
• Mažesnė vieneto savikaina, turint didelį tinklą (pvz. plačiafiuzelaziai orlaiviai); • Didesnės rinkos dalies pasiekimas (dažnesni skrydžiai, keleivių bazės diversifikacija); • Dominavimo rinkoje privalumai prieš mažesnes oro linijų bendroves.	• Standartizuotos procedūros; • Specialių paslaugų pasiūla (pvz. poilsio zonos oro uostuose)
Ekonomiškai neigiami veiklos centrų tinklo aspektai	
Tiekimo pusė	Specifiniai poreikiai
• Sunkiai pakeičiama verslo strategija, kadangi dideli finansai skirti veiklos centro tinklų veiklai; • Didelį neigiamą poveikį turi skydžių velavimai, aktualūs jungiamiesiems reisams; • Galimas apsunkintas pervežimas tarp skirtintų veiklo centrų – oro uostų.	• Ilgos distancijos; • Galimi ilgi laukimai tarp jungiamųjų reisų

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Ervasti, 2014)

Mokslinėje literatūroje, analizuojančioje aviacijos sektorių, galima pastebėti išskirtas tris oro linijų bendrovių taikomas verslo strategijas bei jų bruožus (4 lent.):

4 lentelė. Oro vežėjų verslo strategijos ir bruožai

Oro vežėjo strategija	Strategijos bruožai
Kokybės lyderystės strategija	• Tarptautinis verslo centrų tipo tinklas; • Stiprus vardo įvaizdis; • Aukštas serviso lygis; • Aukštas klientų aptarnavimo vadybos standartas; • Dažnas veikimas alijansuose ar kooperuojantis su kitais stipriais rinkos nariais

4 lentelė. Oro vežėjų verslo strategijos ir bruožai (tęsinys)

Kainos lyderystės strategija	• Dažni tiesioginiai skrydžių maršrutai; • Žemos bilietų kainos • Mažas lėktuvų tipo pasirinkimas; • Minimalios pastangos marketingui bei vardo įvaizdžio garsinimui; • Tiesioginis bilietų pardavimas internetu; • Žemesnis aptarnavimo standartas; • Resursų taupymas įvairiose srityse
Nišinio fokusavimo strategija	Konkrentuojasi į limituotą klientų grupę ar rinkos segmentą. Dažniausiai fokusuojasi į vieną ar galis savo išskirtinumus, pvz.: • Aptarnavimą. Taikomas neeilinis aptarnavimas, dažnai reikalingas verslininkams, svarbiems asmenims. • Geografinę padėtį. Taikoma, skrydžius vykdant lokaliai neeilinėse vietovėse, pvz. egzotiniuose kraštuose, kur įprastoms oro linijoms vykdyti reiskus būtų per brangu.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Wittmer, 2011)

Pasak Gillen, Morrison (2005), aviacijos verslo strategijų evoliucija prilygsta natūraliai evoliucijai gamtoje, kur išlieka tik stipriausios rūšys – jei oro linijų bendrovės negali greitai prisitaikyti prie aplinkos veiksnių bei greitai kintančių sąlygų, jos tampa nekonkurencingos ir būna pakeistos kitomis, galinčiomis greičiau adaptuotis prie dažnai besikeičiančių aplinkybių. Kadangi aviacijos sektorius šiandieniniame pasaulyje yra ypatingai dinamiškas ir priklausomas nuo aplinkos veiksnių, sėkmingai veikti norinčios oro linijų bendrovės turi apsibrėžti kelis esminius faktorius veikos veiklos strategijai išreikšti:

- savo išskirtinius – lyginamuosius pranašumus (siekiamą rinkos dalį bei jos dydį, lokaciją, veikloje naudojamų oro uostų reguliacijas bei galimybes);
- naudojamą tinklo tipą;
- būdus plėsti bei koreguoti naudojamą tinklo tipą.

Šie verslo strategijos aspektų sprendimai taip pat apibrėžia ir įmonės verslo modelį (Bieger & Wittmer, 2011).

Taip pat mokslinėje literatūroje teigiama, kad norint tikslingai analizuoti aviacijos sektoriuje veikiančių oro linijų bendrovių verslo principų ypatumus, reikia suprasti, jog verslo strategijų apibrėžiami aspektai turi tiesiogines sąsajas su pasirenkamu oro linijų bendrovių verslo modeliu (Gillen & Morrison, 2005).

1.1.4. Oro linijų bendrovių verslo modeliai

Oro linijų bendrovė – tai įmonė, kuri teikia oro transporto paslaugas keleiviams ar krovinių gabenimo paslaugas, oru gabenanti krovinius nuosavomis ar nuomojamomis oro transporto priemonėmis. Oro linijų bendrovės viena nuo kitos gali skirtis dydžiu (turimomis transporto priemonėmis, darbuotojų skaičiumi), skrydžių paskirtimi (keleivių, siuntų, krovinių gabenimu), paslaugų-skrydžių teikimo kiekiais, skrydžių kryptimis: pagal vykdomų skrydžių nuotolius gali būti kategorizuojamos į tarpkontinentines, kontinentines, regionines ar vietines. Taip pat oro linijų bendrovės savo veiklą planuoja ir vykdo pagal savo pasirinktą verslo modelį, nuo kurio priklauso visi anksčiau minėti aspektai (Gillen, 2009).

Nuo XX amžiaus 10 dešimtmečio, oro linijų bendrovėse pastebimas vis gausėsnis oro linijų alijanso sudarymas. Bendradarbiaujančios ir alijansą sudariusios oro linijų bendrovės gali būti naudingos vienos kitom, kadangi alijanso sudarymas gali leisti sumažinti organizacijos išlaidas bei praplėsti maršrutų tinklą. Šiuo metu pasaulyje labiausiai žinomi šie oro linijų alijansai: Oneworld, Star Alliance, Sky Team. Statistiniais duomenimis, šie oro linijų alijansai aptarnauja apie 60 proc. viso pasaulio keleivių (Belobaba, 2009). Vertinant oro vežėjų verslo modelius, alijansai tarp oro linijų bendrovių taip pat užima svarbią poziciją, kadangi tai yra vienas iš pagrindinių verslo modelio struktūros elementų (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Šiame darbe, analizuojant aviacijos verslo strategijas bei jų realizavimą, vertinsime ir oro linijų bendrovių taikomus bei pasirenkamus verslo modelius – veiklos principų pasirinkimą ir pagrindinių verslo modelio bruožų taikymą – kadangi tai padeda apibrėžti pagrindinę oro vežėjo verslo strategiją. Pagal Osterwalder ir Pigneur (2010) analizuojamą verslo modelio struktūrą ir jos elementus, galima pastebėti, jog egzistuojančių oro linijų bendrovių verslo modelio struktūros, susideda iš šių elementų: vertės pasiūlymo, vartotojų segmento, kanalų, ryšių palaikymo, partnerystės, pagrindinių išteklių veiklos, sąnaudų struktūros ir pajamų srautų. Įmonių, o jų tarpe ir oro linijų bendrovių, vertės pasiūlymo kūrimą geriausiai apibūdinti galima kaip paslaugos ir procesų visumą, kuri skirta vartotojų poreikiams tenkinti (Osterwalder, Pigneur, 2010).

Žemiau pristatomi egzistuojantys oro linijų verslo modeliai (Reichmuth et al., 2008):

- tradicinės oro linijų bendrovės;
- pigių oro linijų bendrovės;
- atostogų kelionių oro linijų bendrovės;
- vietinių skrydžių oro linijų bendrovės;

- tradicinės krovinių pervežimo oro linijų bendrovės;
- siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės;
- hibridinės oro linijų bendrovės;

Tradicinės oro linijų bendrovės – oro transporto organizacijos, kurių veikla orientuota į klientus, siekiant suteikti platų paslaugų spektrą (paslaugų prieš skrydį ir skrydžio metu), įskaitant skirtingas skrydžių klases, jungiamuosius skrydžius. Dažniausiai šio modelio oro linijų bendrovės naudojami veiklos centrų principu paremta sistema (angl. *hub and spoke*). Didžioji dalis Europos Sąjungos nacionalinių vežėjų yra pasirinkusios tokio tipo verslo modelį: „Air France / KLM“, „Lufthansa“, „British Airways“, „Iberia“, „Austrian Airlines“, LOT ar „Scandinavian (SAS)“ (Reichmuth et al., 2008). Tradicinėms oro linijų bendrovėms būdingas platus skrydžių geografinis tinklas, pastebimas aljansų bei keleivių bei lojalumo programų naudojimas, skrydžiams vykdyti naudojami skirtingi orlaivių tipų lėktuvai, bilietų kainų nustatymui būdingi skrydžio dienos, laiko, paklausumo aspektai, reiso užpildymas.

Pigių oro linijų bendrovė – aviakompanija, kuri skraidina keleivius už sąlyginai mažesnę kainą, tačiau neteikdama daugelio tradicinių oro linijų bendrovių teikiamų paslaugų. Šis verslo modelis atsirado Jungtinėse Amerikos Valstijose, XX a. dešimtojo dešimtmečio pradžioje jis paplito Europoje, o vėliau – ir daugelyje kitų pasaulio regionų. Pigių oro linijų bendrovių atsiradimą paskatino aviacijos verslo liberalizavimas. Nuo pigių oro linijų bendrovių atsiradimo, jos susilaukė didelio dėmesio ir greit išpopuliarėjo, sukeldamos didelę konkurenciją įprastinėms oro linijų bendrovėms (AirlineBasics, 2014). Vis dėlto, siekiant išlaikyti mažas kainas keleiviams, oro bendrovės turi taikyti tam tikras veiklos strategijas. Pigių oro linijų bendrovėms būdingas skrydžių vykdymui pasirenkamas vienodas visų orlaivių tipas, taip sumažinant orlaivių priežiūros bei personalo apmokymo kaštus. Taip pat skrydžio metu dažniausiai yra tik vienas skrydžio klasė – ekonominė – pasirinkimas. Siekiant dar labiau sumažinti skrydžių vykdymo kaštus lėktuve keleiviams neteikiamas nemokamas maitinimas, o visos papildomos paslaugos yra apmokestinamos. Skrydžiams pasirenkami dažnai tolimesni, ne tokie populiariūs oro uostai, bilietai keleiviams parduodami tiesiogiai internetu, taip išvengiant mokesčių kelionių agentūroms (Reichmuth et al., 2008).

Atostogų-kelionių oro linijų bendrovės (angl. *holiday-leisure carriers*) – oro transporto organizacijos, specializuojančios į turizmo sektorių, taip pat vadinamosios užsakomosios (angl. *charter*) oro linijų bendrovės. Šių aviakompanijų modelį taikančios organizacijos koncentruojasi į turistinių maršrutų vykdymą, turistų gabenimą. Šis modelis pasižymi tuo, jog skrydžio bilietai nėra parduodami atskirai bei nepriklausomai – keleiviai skrydžio bilietą įsigyja nusipirkdami kelionės paketą iš kelionių organizatoriaus. Skrydžiai

vykdomi į tam sezonui būdingas destinacijas, teikiant sezoninius pasiūlymus, arba užsakovams nusipirkus specialųjį – specifinės krypties reisą. Atostogų-užsakomosios oro linijų bendrovės dažniausiai naudoja vieno ar keleto tipų lėktuvus, stengiamasi maksimaliai užpildyti orlaivio saloną keleiviais skrydžio metu. Dažniausiai vykdomi tiesioginiai skrydžiai iki numatytos krypties, o reisai organizuojami vienus keleivius skrydžio metu nuskraidinant, o skrendant atgal pasiskraidinant kitus atgal. Dažnai šio modelio linijos vykdo atostogų reisu pagal numatytus skrydžio grafikus (German Aerospace Center, 2008).

Vietinių (angl. *regional*) skrydžių oro bendrovės – aviakompanijos, kurios vykdo skryžius specifiskai pasirinktame regione, taip pat kartais vadinamos tarpmiestinėmis oro bendrovėmis. Šio modelio aviakompanijos dažniausiai skrydžių vykdymui renkasi orlaivius su mažesniu vietų skaičiumi. Šis modelis ypatingas tuo, jog kai kurios vietinių skrydžių oro bendrovės dirba savarankiškai ir apsiriboja skrydžių vykdymu pasirinktame regione, visgi dalis ši verslo modelį pasirinkusių organizacijų veikia kaip tarpmiestinės oro bendrovės ir vykdo jungiamuosius reisu, bendradarbiaudamos su kitais oro vežėjais. Tarp šio verslo modelio populiariu vystyti laikinus susitarimus-konsorciumus arba jungtis į oro vežėjų strateginius alijansus. Taip pat oro transporto praktikoje pastebimas reiškinys, kuomet tradicinės oro linijų bendrovės kuria dukterines įmones, dažnai vykdančias vietinius skrydžius. Šis verslo sprendimas leidžia teikti platesnes paslaugas – su mažesniais orlaiviais atsigabenti keleivius į centrinės įmonės naudojamus oro uostus ir jungiamaisiais pagrindinės įmonės reisiais keleivius bei didesniais orlaiviais nuskraidinti į didesnio populiarumo sulaukusias destinacijas (German Aerospace Center, 2008).

Tradicinės krovinių pervežimo oro linijų bendrovės (angl. *traditional freight carriers*) – oro vežėjai, kurie specializuojasi į krovinių gabenimą orlaiviais bei atlieką svarbią funkciją šiandieninėje logistikoje. Tokio modelio vežėjai dažnai būna keleivinių tradicinių oro linijų bendrovių padaliniai, tačiau egzistuoja ir vien krovinių gabenimu užsiimančių įmonių. Tokios įmonės dažniausiai savo veiklai naudoja didelius vieno tipo orlaivius (pvz. Boeing 747) bei skrydžius vykdo daugiakrypčiais maršrutais (Saber et al., 2018).

Siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės (angl. *air freight integrators*) – oro vežėjas (pvz., „DHL“, „UPS“, „FedEx“), kuris teikia siuntų gabenimo bei pristatymo paslaugas tiek privačiam, tiek verslo sektoriui. Dažnu atveju, taikant šį verslo modelį, yra išvystyta logistika, pristatant siuntinį tiesiai į namus ar atsiėmimo centrus. Šie vežėjai versle naudojami tiek oro, tiek žemės transportu. Siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės nuo tradicinių krovinių pervežimo oro linijų bendrovių skiriasi specializacija tik į siuntų

pervežimus, taip pat pasižymi skubių paslaugų teikimu, o veiklą vykdo veiklos centrų (angl. hub and spoke) paremta sistema, naktiniais centrais (Saber et al., 2018).

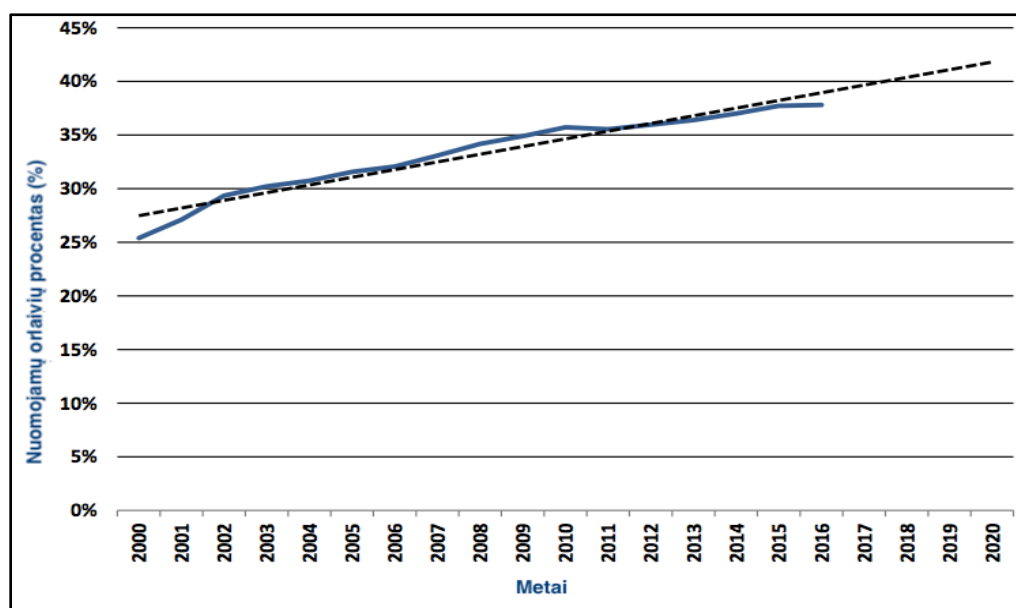
Oro transporto sektoriuje galima pastebėti ir hibridinėmis vadinamomis oro linijų bendrovių. Taip galima būtų įvardinti oro transporto sektoriaus vežėjus, kurie naudojami ne vienu, o keleto verslo modelių junginiu. Dažnai tai įvyksta dėl aviacijos sektoriaus dinamiškumo, kuomet pasikeitus aplinkos veiksniams ar esamai situacijai oro transporto versle, oro bendrovės yra priverstos greitai persiorientuoti ir pakeisti ar praplėsti savo vykdomos veiklos modelį. Tai taip pat pastebima, kuomet oro linijų bendrovės pamato galimybę savo turimus išteklius panaudoti keletu skirtingų būdų. Šiandieniniame pasaulyje, kuomet COVID-19 virusas padarė didžiulę neigiamą įtaką aviacijos sektoriui, tai galima pastebėti, kuomet oro linijų bendrovės, kurios užsiimdavo tik keleiviniais reisais, savo veiklą perorientuoja ir prisitaiko prie krovinių gabenimo vežėjų specifiką, norėdamos išlaikyti savo veiklą aktualią bei konkurencingą.

Tarp oro vežėjų verslo modelių verta išskirti ir nuoma užsiimančiomis oro linijų bendrovės. Tarptautinės oro transporto asociacijos (IATA) statistiniais 2017 m. duomenimis, per ateinantį dešimtmetį, maždaug pusė orlaivių visame pasaulyje veiklą vykdys oro nuomos principu (IATA, 2017) (9 pav.). Pagal aviacijos reguliacinius dokumentus, galima išskirti dvejus aviacijos sektoriuje paplitusius nuomos tipus – „*sausa*“ nuoma (angl. dry lease) bei „*šlapioji*“ nuoma (angl. wet lease) – aviacijos sektoriuje taip pat žinoma „ACMI“ pavadinimu (IATA, 2017). ACMI (angl. aircraft, crew, maintenance, insurance) (liet. orlaivis, įgula, techninė priežiūra, draudimas) nurodo, kad užsiimant šiuo nuomos principu, nuomojanti kompanija neapsiriboja vien transporto priemonės – orlaivio – nuoma, tačiau nuomojanti kompanija taip pat suteikia nuomininkui ir savo įgulą (skrydžio įgulą – pilotus – ir lėktuvo salono įgulos narius), savo techninio aptarnavimo specialistus bei draudimą. Tuo tarpu „sausosios“ nuomos principas apima tik išnuomojamą transporto priemonę – orlaivį (Endrizalová et al., 2018).

ACMI nuo „sausos“ nuomos modelio skiriasi ir kitais teisiniais principais – vykdant nuomą ACMI principu orlaivio registracija išlieka nepakitusi, šalies ženklai nepasikeičia ir orlaivis išnuomojamas su esama įranga, o vykdant „sausąją“ nuomą – orlaivio registracija pakeičiama pagal nuomininko valstybę (EASA, 2010).

Nuoma užsiimančių oro linijų bendrovių verslo modelis – Lietuvoje populiariausias oro vežėjų pasirinkimas. ACMI nuoma užsiimančios Lietuvoje registruotos oro linijų bendrovės: „Getjet Airlines“, „Avion Express“, „Heston Airlines“ – nuomos pagrindu vykdo skrydžius už kitas, jas užsakančias, oro linijų bendroves. ACMI veiklą vykdantys vežėjai taip

pat dažnai gali vykdyti ir užsakomuosius reissus (angl. charter flights) arba atlikti atostogų kelionių vežėjo vaidmenį turizmo agentūrų užsakymu arba veiklą pritaikyti privartiems, verslo klasės (VIP) skrydžiams atlikti. (Vaičiulionytė & Petraškevičius, 2020).



9 pav. Globali nuomojamų orlaivių statistika

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (IATA, 2017)

Oro linijų bendrovių verslo modelio struktūros parengtos taip, kad padėtų išsiaiškinti ir parodyti elementų tarpusavio priklausomybę ir sąveiką, o kuriant naują vertę leistų išreikšti verslo logiką ir įmonės veiklos specifiką. Skirtingi žemiau aprašyti verslo modeliai, skiriasi vieni nuo kitų pagal tai, į kurią aprašytą elementą fokusuojasi stipriau (Osterwalder, 2010). Oro linijų bendrovių strategijų pasirinkimui įtakos turi įmonės turimi ištekliai, aplinkos veiksniai, siekiama klientūra ir pasirinktas verslo modelis (Daft & Albers, 2013). Skirtingos oro linijų bendrovių strategijos nulemia organizacijų veiklos principus, generuojamą oro bendrovių įmonių pelną, skrydžių vykdymo, personalo apmokymo kaštus ir yra reikšmingi aviakompanijų verslo sėkmingumui.

1.1.5. Europos aviacijos strategijos

Aviacijos sektorius – smarkiai valstybių ekonominę padėtį veikiantis veiksnys. Neabejotina, jog oro transportas gali smarkiai prisidėti prie ekonomikos augimo, naujų darbo vietų kūrimo, prekybos Europos Sąjungoje skatinimo. Teigiama, jog kiekvienas į oro transportą investuotas euras, atneša iki trijų kartų didesnę pridėtinę vertę (Europos Parlamentas, 2016).

Politiškai nepriklausoma Europos Sąjungos vykdomosios valdžios institucija – Europos komisija – siekdama padėti spręsti ir tobulinti aviacijos sektoriaus uždavinius, 2015 metų gruodžio 7d. paskelbė komunikatą-oficialų pranešimą pavadinimu “Europos aviacijos strategija”. Šiuo pranešimu yra pasiūlomi tam tikri būdai, kuriais galima padėti skatinti Europos pramoninės bazės stiprinimą bei ekomonikos augimą, o taip pat ir sustiprinti pirmaujančią Europos Sąjungos poziciją aviacijos sektoriuje pasauliniu mastu.

Pranešimo dėl Europos aviacijos strategijos aiškinamojoje dalyje, visų pirma, yra aptariama tuometinė aviacijos sektoriaus būklė. Teigiama, jog šiandieniniame pasaulyje aviacija yra vienas pagrindinių Europos transporto tinklo elementų, taip pat vertinamas kaip vienu sėkmingiausių Europos Sąjungos laimėjimų, kadangi yra būtinas ir aktualus – padeda užtikrinti piliečių bei įmonių judėjimą ir susisiekimą Europos Sąjungos viduje bei už Europos Sąjungos ribų.

Taip pat pranešime aptariama tuometinė (2015 m.) žmonių įdarbinimo situacija – teigiama jog statistiniais duomenimis aviacijos sektoriuje yra įdarbinta nuo 1,4 iki 2mln. Žmonių, o bendrai išlaikoma nuo 4,8 iki 5mln. darbo vietų – sukuriama apie 110 milijardų eurų Europos Sąjungos bendrojo vidaus produkto. Taip pat akcentuojama ir Europos Sąjungos oro susisiekimo paslaugų vidaus rinkos liberalizavimas, prisidėjęs prie konkurencijos skatinimo, pramonės plėtojimo, kainų mažinimo, naujų oro linijų modelių kūrimosi.

Europos komisijos narė Violeta Bulc po “Europos aviacijos strategija” komunikato paskelbimo pareiškė, kad *„dėl jo Europos įmonės, pasinaudojusios naujomis investavimo ir verslo galimybėmis, išliks konkurencingos ir galės tvariai augti. Europos piliečiams tai taip pat bus naudinga, nes jie turės didesnę pasiūlą, kainos bus mažesnės, o saugumas – didesnis“* (Europos Parlamentas, 2016). Komunikate “Europos aviacijos strategija” yra iškeliami trys pagrindiniai prioritetai, kurie padėtų siekti užsibrėžtų bei išsikeltų tikslų. Europos komisija 2015 m. pranešime pabrėžė šiuos strategijų prioritetus:

1. **Naudojimasis augančiomis aviacijos sektoriaus rinkomis.** Šiuo punktu siūloma gerinti aviacijos rinkų prieigą, Europos Sąjungos aviacijos sektoriaus viduje investuojant į trečiasias šalis. Europos Komisija teikia pasiūlymą priimti plataus užmojo išorės aviacijos politiką, skatinti sąžiningos konkurencijos nuostatų taikymą vykdant aviacijos susitarimų derybas. Taip pat yra siūloma remti prekybą orlaiviais bei kitais susijusiais gaminiais, plėtojant dvišalius aviacijos saugos susitarimus, užtikrinant abipusių saugos sertifikatų standartų pripažinimą.

2. **Veiklos ribų ore ir ant žemės plėtros problemų sprendimas.** Šiuo punktu komunitato aiškinamojoje dalyje siūloma mažinti pajėgumo bei veiksmingumo apribojimus,

kurie gali trukdyti aviacijos sektoriaus plėtrai bei tvariam augimui. Taip pat spręsti per didelės oro kelių apkrovos, vėlavimų, didėjančių sanaudų klausimus, siekiant gerinti susisiekimą oro transportu.

3. **Aukštų Europos Sąjungos saugos bei saugumo standartų užtikrinimas.** Šiuo komunitato punktu skatinamas rizikos vertinimas bei veiksmų derinimas prie rizikų, orientuojantis į veiklos rezultatus.

Apžvelgiant šiuos punktus Komisija nustatė, jog Europos Sąjunga turi aktyviau imtis numatytų veiksmų, vykdant socialinę dienotvarkę, ginant keleivių teises. Taip pat skatinti naujų inovacijų ir technologijų įtraukimą į aviacijos sektorių, atsižvelgiant į aukšto lygio aplinkosaugos standartus.

Taip pat pranešimo aiškinamojoje dalyje pateikiami pasiūlymai, kaip sėkmingai bei efektyviai rengti bei vykdyti Europos aviacijos strategiją (5 lentelė). Šie punktai apima:

- **Tolimesnį Europos aviacijos modelio plėtojimą** – verslo sėkmė grindžiama dalyvavimu atviroje rinkoje. Siūloma išnaudoti patogią geografinę padėtį, novatorišką pramonę, socialinius bei aplinkosauginius tikslus, bei taip pasiūlyti unikalų ir konkurencingą aviacijos verslo modelį, padedantį įsitvirtinti ir tuo pačiu atkurti vienodas sąlygas pasaulinėje rinkoje.

- **Transeuropinio dangaus greitkelį** – pagal reglamentą, kuriame numatyta sukurti bendrą Europos viršutinį skrydžių informacijos regioną, nedarant poveikio valstybių suverinitetui. Šis Europos viršutinis skrydžių informacijos regionas padėtų sudaryti palankesnes sąlygas transeuropiniam dangaus greitkelio sukūrimą, mažinantį esamą Europos oro erdvės susiskaidymą, oro sistemos trukdžius.

- **Susisiekimo galimybių indekso sukūrimą** – šis indeksas turėtų atspindėti tikrąsias konkretaus maršruto pridėtines vertes, be įprastų kriterijų (skrydžių dažnio, skaičiaus, kokybės) atsižvelgiant į laiką, tinklo integraciją, prieinamumą, aplinkosaugines sąlygas. Indeksas taip pat būtų naudingas vykdant strateginį planavimą, investicijas aviacijos sektoriuje, atskirti perspektyvius projektus nuo nepelningų. Indekso kūrimas gali būti grindžiamas tiriamuoju darbu, atliekamu Eurokontrolės bei Oro uostų stebėjimo centrų bei galiojančiais aviacijos sektoriuje standartais.

- **Daugiarūšio vežimo skatinimą** – tai padėtų prisidėti prie poreikio infrastruktūros efektyvumo, investicijų racionalizavimo užtikrinimo. Pункte minima aviacijos sektorių svarbus transeuropinio transporto tinklo (TEN-T) koridoriaus išnaudojimas. Kviečiama atkreipti dėmesį į atsakomybės ir keleivių teisių klausimus, daugiarūšio vežimo

kelionių metu keleiviams teikiamas paslaugas - bagažo, saugumo procedūrų testituma, atvirųjų duomenų užtikrinimą.

- **Palankių sąlygų pažangioms investicijoms kūrimą** – atkreipiamas dėmesys į aviacijos sektoriui aktualias ilgalaikes – didelio masto investicijas bei infrastruktūrą. Tai turėtų atitikti ilgalaikę strateginę aviacijos sektoriaus viziją. Siekiama atkreipti dėmesį į politinę galią, kuri gali padėti aviacijos vertės grandinei tapti strateginiu viešojo bei privačiojo sektorių investavimo tašku. Siekiama nustatyti ilgalaikius tikslus, o investicijas išnaudoti pažangioms iniciatyvoms (pavyzdžiui, išmetamo CO₂ kiekio ir oro uostų triukšmų mažinimui, saugumo procedūrų tobulinimui, daugiarūšio vežimo įgyvendinimui).

- **Aplinkos apsaugos tikslų įgyvendinimą** – atsižvelgiant į Europos Komisijos komunikatą „Europos mažataršio judumo strategija“, įsipareigoti įgyvendinti tarptautinius aplinkosauginius tikslus. Siekiama faktinės transporto veiklos metus sumažinti CO₂ kiekį, taikiant paramą novatoriškiems sprendimams, kuriais tikimasi sukurti alternatyvų kūrą, lengvesnius orlaivius. Taip pat kviečiama atkreipti dėmesį į veiksmingą logistikos valdymo vadybą bei oro uostų aplinkai palankias praktikas, pavyzdžiui - išskiriant „žaliąjį oro uostą“ ar „žaliąjį kelią į oro uostus“.

- **Saugumo gerinimą** – siekiama saugumą išlaikyti Europos Sąjungos darbotvarkės prioritetu tiek ore, tiek ant žemės. Valstybės nares skatinti įsipareigoti sistemingai dalintis žvalgybine situacija, reaktyviomis saugumo sistemomis. Taip pat skatinamas novatoriškų sprendimų saugumui gerinti kūrimas keleiviams bei kroviniams, teigiamų pavyzdžių modelių pritaikymas iš amerikiečių oro transporto sektoriaus.

5 lentelė. Europos aviacijos strategijos pasiūlymai

Europos Komisijos pasiūlymai dėl „Europos aviacijos strategijos“ pranešimo
Europos aviacijos modelio plėtra
Transeuropinio dangaus greitkelis
Susisiekimo galimybių indeksas
Daugiarūšio vežimo skatinimas
Palankios sąlygos investicijoms
Aplinkosaugos tikslų įgyvendinimas
Saugumo gerinimas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Europos Parlamentas, 2016)

Europos Sąjungos komiteto pranešime dėl Europos aviacijos strategijos akcentuojama oro transporto sektoriaus svarba, naudingumas bei analizuojama bendra sektoriaus vidaus situacija. Taip pat iškeliami svarbiausi tikslai, principai bei pateikiami strateginiai pasiūlymai kaip kryptingai plėsti aviacijos sektorių Europos Sąjungos rinkoje bei už jos ribų, atsižvelgiant į aktualiausius oro transporto plėtrai veiksnius ir kriterijus: aplinkosaugą, saugumą, investicijų skatinimą, daugiarūšio vežimo Europos Sąjungoje plėtojimą, susisiekimo galimybių indekso naudingumą bei transeuropinio dangaus greitkelio klausimus. Prioritetais laikoma aviacijos sektoriaus rinkų plėtra, veiklos ore bei žemėje plėtros problemų sprendimai bei Europos Sąjungos priimtų aukštų saugos bei saugumo standartu laikymosi užtikrinimą.

2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGIJŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Šiuolaikinėms organizacijoms vienas svarbiausių valdymo efektyvumo užtikrinimo veiksnių yra žmogiškųjų išteklių vadyba. Kiekvienai sėkmingai organizacijai yra svarbu turėti pareigingus, atsakingus, kvalifikuotus bei gerai ir kokybiškai pareigas atliekančius darbuotojus. Dėl šių priežasčių organizacijose yra taikoma žmogiškųjų išteklių vadyba, kurios darbai turi būti vykdomi strategiškai apgalvotai bei atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių naudojimo efektyvumą. Tam įvykdyti būtinas žmogiškųjų išteklių strategijų, modelių, koncepcijos, principų, raidos analizės atlikimas bei žinojimas.

2.1. Žmogiškųjų išteklių vadyba verslo strategijų kontekste

Žmogiškųjų išteklių vadyba – atskira vadybos mokslo sritis, analizuojanti su žmonių valdymu susijusias sritis bei reiškinius. Žmogiškųjų išteklių vadyba apjungia daugelio metų mokslo analizę, tyrimus apie įvairius modelius bei vyraujančius skirtingus požiūrius, susijusius su žmonių valdymo principais žmogiškųjų išteklių prigimtimi, žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijomis bei sistemomis, jų efektyvumu, sprendimų priėmimo metodais (Amstrong, 2008). Žmogiškųjų išteklių vadybos tiklas yra išnaudoti žmonių-darbuotojų turimą potencialą ir taip prisidėti prie organizacijos sėkmingumo.

Vadybos moksle didžiausi pokyčiai įvyksta, reaguojant į pokyčius, vykstančius ekonomikoje ar visuomenėje. Žmogiškųjų išteklių vadybos atsiradimas darbo praktikoje siejamas su XX a. trečiojo dešimtmečio Jungtinių Amerikos Valstijų kapitalistais, siekiančiais didinti darbuotojų gerovę bei pasisakančiais už tai, jog ne trečiosios institucijos, o pati įdarbinanti organizacija turi pasirūpinti savo darbuotojų gerove bei saugumu. Taip pat po 1933 m. prezidento F. Ruzvelto priimta Naujo susitarimo programa paskatino sumažinti polinkį profsajungų kūrimui. Kapitalistai pirmieji įdiegė bei praktikavo su darbo rezultatais susijusį darbuotojų atlygį, schemas pelno paskirstymui, komandinį darbą. Šis Amerikos versle atsiradęs modelis žmogiškųjų išteklių valdymui tik po ilgo laiko buvo pripažintas vadybos mokslo teoretikų bei praktikų (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011).

Dažnai į įvairius reiškinius vadyboje galima atrasti skirtingus požiūrius bei interpretavimus. Taip yra ir su žmogiškųjų išteklių sąvokos apibrėžimu bei apibūdinimu. Analizuojant literatūrą apie žmogiškuosius išteklius ir jų vadybą, galima išskirti dvi nuomonių grupes: vienur akcentuojama žmogiškųjų išteklių vadybos galia didinti žmonių lojalumą organizacijai, strategiškai paskirstyti lojaliaus ir gabius darbuotojus ir tai išnaudoti kaip galimybę gerinti verslo rezultatus, o antroji nuomonių grupė dėmesį atkreipia į strateginį

žmogiškųjų išteklių valdymo pobūdį – vadybinį požiūrį, sukuriantį poreikį integruoti įvairias personalo politikas, kurios palaiko organizacinę strategiją (Buchanan, Huczynski, 2004).

Pagal šias skirtingas interpretacijas, aiškindami požiūrį į žmonių valdymą, tiek vadybos mokslo teoretikai, tiek praktikai pateikė skirtingus terminus ir išskyrė žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimus į „kietuosius“ (angl. hard) ir „minkštuosius“ (angl. soft) atvejus. Šie atvejai turi savitus išskirtinimus (Lobanova, 2015; Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011):

- „Kietieji“ žmogiškųjų išteklių valdymo atvejų požiūriai akcentuoja tai, žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje vertinamas kaip strategija, kur žmogiškieji ištekliai taip pat kaip ir visi kiti ištekliai yra paskirstomi siekiant verslo tikslų. Taip pat dažnai „kietieji“ požiūriai asocijuojasi su sąnaudų minimalizavimo strategijomis, tokiomis kaip nedideliais atlyginimais, minimaliu darbuotojų apmokymu, didelia kontrole. Taip pat pastebima mažiau išlaidų naudojanti gamyba – dideliu darbo intensyvumu, mažesniu darbuotojų skaičiumi. Dažniausiai „kietieji“ požiūriai naudojami sąnaudų minimalizavimui apibūdinti, tačiau taip pat įvairiose organizacijose kartu prie „kietųjų“ požiūrių principų gali pasitaikyti ir „minkštųjų“ požiūrių praktikos elementų.

- „Minkštųjų“ žmogiškųjų išteklių valdymo atvejų požiūris pasižymi tokiomis savybėmis kaip siekiu sustiprinti darbuotojų lojalumą, lankstumą bei darbo kokybę. Nuo „kietųjų“ žmogiškųjų išteklių požiūrių dažnai skiriasi palankesnėmis sąlygomis darbuotojams bei didesniu dėmesiu darbuotojams bei jų paruošimui. Taikant „minkštąjį“ požiūrį organizacijoje, žmogiškųjų išteklių valdyme gali atsirasti ir „kietųjų“ požiūrio praktikos elementų.

Žmogiškųjų išteklių vadybą sudaro penkios funkcinės sritys (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė, 2011):

1. personalas – visi organizacijos darbuotojai bei jų įgūdžiai. Personalo vadyba apima planavimo, darbų analizės, atrankos sferas,
2. atlyginimas – darbo apmokėjimo sistemos sprendimai, administravimas. Ši sritis apima darbų vertinimą, jų vykdymą, darbų kompensavimą,
3. darbuotojų ugdymas – darbuotojų apmokymo poreikio analizavimas, siekiant užtikrinti darbuotojų turimos kvalifikacijos užtekimą bei darbų atlikimo kompetencijas,
4. darbuotojų išlaikymas – darbo saugos stebėseną bei administravimas, sveikatos, gerovės politika – nustatytų įstatymų standartų užtikrinimas,
5. darbo santykiai – ši sritis apima darbo santykius apibūdinančias schemas, profesinių sąjungų veiklą.

Pagal chronologinį klasifikavimą žmogiškųjų išteklių modelius galima išskirstyti į ankstyvuosius bei vėlesnius (Lobanova, 2015). Į ankstyvuosius modelius įeina pradiniai žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai: atitikimo (Mičigano) ir Harvardo – padarę pradžią žmogiškųjų išteklių modelių evoliucionavime. Taip pat prie ankstyvųjų modelių yra priskaitomas 4K žmogiškųjų išteklių vadybos modelį, kuris apima keturis veiksnius žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimui: korporacinį lojalumą, kompetetingumą, komandinį suderinamumą, sąnaudų efektyvumą. Į vėlesnius žmogiškųjų išteklių modelius įeina D. Guest 1987 modelis, kurio struktūrą sudaro tokie komponentai: žmogiškųjų išteklių vadybos strategija, žmogiškųjų išteklių politikos principai, žmogiškųjų išteklių vadybos informacija ir rezultatai, elgsenos informacija bei rezultatai, veiklos rezultatai ir finansiniai rezultatai. Taip pat vėlesniems modeliams priskiriamas Warwick modelis, apimantis penkias kryptis: išorinį kontekstą, vidinį kontekstą, verslo strategijos turinį, žmogiškųjų išteklių vadybos kontekstą, žmogiškųjų išteklių vadybos turinį.

Taip pat literatūroje (Amstrong, 2005) išskiriamos žmogiškųjų išteklių vadybos sistemos funkcijos:

- organizavimas,
- darbo santykių reguliavimas,
- aprūpinimas ištekliais,
- darbo efektyvumo valdymas,
- žmogiškųjų išteklių vystymas,
- skatinimo sistemų valdymas,
- tarpusavio santykių sistema.

Analizuojant mokslinę literatūrą apie verslo strategijas, jų parinkimą bei strateginį planavimą, galima pastebėti visur figuruojant ir žmogiškųjų išteklių sąvokai. Taip yra todėl, kad žmogiškieji ištekliai ir resursai – neatsiejamai svarbi verslo ir konkrečios organizacijos strateginė dalis.

2.2. Žmogiškųjų išteklių vadybos strategijų modeliai

Žmogiškųjų išteklių strategijos nurodo, kaip organizacijoje yra elgiama su darbuotojais, apibrėžia žmogiškųjų išteklių valdymo politiką ir sąsajas bei integraciją su verslo strategijomis. Pasak Richardson ir Thompson (1999) teigiama, jog strategija, ar tai būtų žmogiškųjų išteklių strategija, ar verslo, ar bet kuri kita organizacijos strategija, turi turėti du

pagrindinius komponentus: strateginį objektą (pvz. strateginius tiklus) bei veiksmų planą, kuris užtikrins strateginio objekto įvykdymą.

Visose organizacijose žmogiškųjų išteklių strategijos yra skirtingos, kadangi nėra tokio dalyko kaip standartizuota strategija, tinkama visiems atvejams – egzistuoja daug skirtingų variacijų. Vis dėlto, pasak Armstrong ir Taylor (Armstrong & Taylor, 2020) yra indentifikuojami du pagrindiniai žmogiškųjų išteklių strategijų tipai:

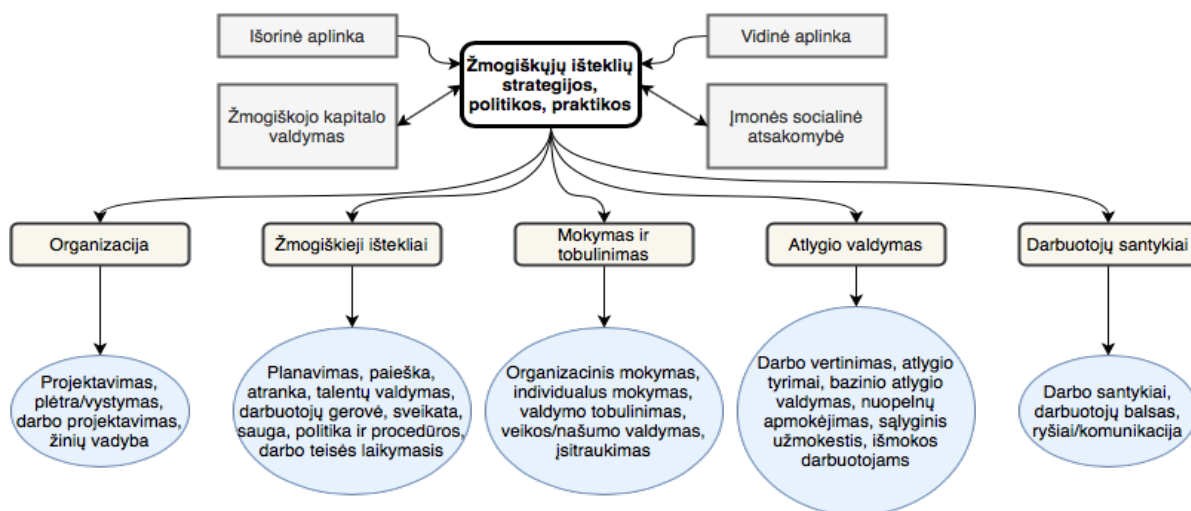
1. bendrosios strategijos darbo atlikimui,
2. specifinės strategijos, susietos su tam tikrais žmogiškųjų resursų aspektais tokiais kaip darbuotojų apmokymas, plėtra ar atsilyginimas.

Žmogiškųjų išteklių strategijų tikslas – nustatyti organizacijos veiksmus, susijusius su žmogiškųjų išteklių vadybiniais aspektais bei jų vykdymu dabartiniu metu bei ateityje, išpildant verslo tikslą bei strategijų sėkmingu išpildymu. Žmogiškųjų išteklių strategijos taip pat gali apimti ir siekius bei kryptį į ateitį, tačiau tai nėra tik ilgalaikiai planai – “nėra geros strategijos, yra tik geras išpildymas” (Gratton, 2000).

Pasak Ulrich, Dulebohn (2015) žmogiškųjų išteklių evoliuciją galima išskirti į pagrindinius 4 etapus, bangas:

1. Žmogiškųjų išteklių administravimas;
2. Žmogiškųjų išteklių praktikos;
3. Žmogiškųjų išteklių strategijos;
4. Žmogiškieji ištekliai ir kontekstas.

Žmogiškųjų išteklių vadybos principus galima perteikti schema, kuri nurodo žmogiškųjų išteklių strategijos, politikos bei praktikos sąsajas su vidine ir išorine aplinka, žmogiškojo kapitalo valdymu bei įmonės socialine atsakomybe (10 pav).



10 pav. Žmogiškųjų išteklių vadybos schema

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Armstrong & Taylor, 2014)

Pagal sudarytą schemą matoma, jog aviacijos žmogiškųjų išteklių strategijos, politikos bei praktikos priklauso nuo išorinės bei vidinės aplinkos, o taip pat turi tiesiogines sąsajas su žmogiškojo kapitalo valdymu ir įmonės socialine atsakomybe. Nuo pasirinktų žmogiškųjų išteklių strategijų bei taikomos politikos ir praktikos yra paveikiami organizacijos plėtros, vystymo procesai, žmogiškųjų išteklių planavimas, paieška, atranka ir vidinės procedūros, mokymo ir tobulinimo principai, atlygio valdymas, o taip pat – darbo santykiai, ryšiai ir komunikacija.

2.3. Žmogiškųjų išteklių strategijos

Analizuojant mokslinę literatūrą apie žmogiškųjų išteklių valdymą, galima rasti aprašytas bendrasias bei specifines žmogiškųjų išteklių strategijas. Žmogiškųjų strategijų tikslas – produktyvumas bei efektyvumas. Įmonei renkantis bei taikant atitinkamas žmogiškųjų išteklių strategijas, yra svarbu siekti sukurti produktyvią darbo sistemą, struktūrą bei kontrolės priemones. Nustatyti to įgyvendinimo bei išlaikymo būdų priemones bei paskirti atitinkamus nurodymus, kontrolės bei atlygio sistemas. Svarbu atkreipti dėmesį į įmonės žmogiškuosius resursus – darbuotojus bei jų pasitikėjimą, įsitraukimą – siekti inovacinių bei kūrybiškų pokyčių. Numatant įmonės žmogiškųjų išteklių strategiją yra svarbu numatyti veiksmus, kurių pagalba numatytą viziją būtų galima būtų realiai įgyvendinti, pasitelkiant žmogiškuosius resursus (Armstrong, 2014).

Literatūroje akcentuojamos klasikinės, bendrosios žmogiškųjų išteklių strategijos:

1. aukštų veiklos rezultatų valdymo,
2. aukšto įsipareigojimo valdymo,
3. aukšto įsitraukimo valdymo.

Be bendrųjų žmogiškųjų išteklių strategijų galima išskirti ir specifines strategijas, skirtas numatyti konkretesnius organizacijos siekius. Specifinės Armstrong (2014) žmogiškųjų išteklių strategijos bei jų aprašymai rodomi lentelėje (6 lentelė).

6 lentelė. Specifinės žmogiškųjų išteklių strategijos

Specifinė žmogiškųjų išteklių strategija	Strategijos aprašymas
Žmogiškojo kapitalo valdymas	Siekiama stebėti, analizuoti bei pranešti apie pridėtinę vertę nešančius žmonių valdymo strategines kryptis, veiklos bei investicijų sprendimus.

6 lentelė. Specifinės žmogiškųjų išteklių strategijos (tęsinys)

Žinių valdymas	Siekiama, naudojantis turimomis žiniomis, pagerinti rezultatus bei mokymąsi, kurti, užfiksuoti, dalintis bei įgyti naujų žinių.
Korporatyvioji socialinė atsakomybė	Įsipareigojimas vykdyti organizacijos valdymą etišku būdu, kuris padėtų daryti teigiamą poveikį aplinkai bei visuomenei.
Į(si)traukimas	Siekiama kurti bei įtraukti politiką, kuri padėtų darbuotojams labiau įsitraukti į darbo specifiką bei organizacijos veiklą.
Organizacijos vystymas	Siekiama planuoti bei įgyvendinti programas, kurios leistų didinti efektyvumą, padėsiančią organizacijai atlikti funkcijas bei reaguoti į pokyčius.
Išteklių pritraukimas	Siekiama aukštos kvalifikacijos darbuotojus pritraukti ir išlaikyti organizacijoje.
Talentų vadyba	Siekiama organizacijoje turėti talentingų darbuotojų, esmingų organizacijos sėkmei.
Mokymas ir tobulinimas	Siekiama organizacijoje užtikrinti aplinką, kuri leistų ir skatintų darbuotojus mokytis bei tobulėti.
Atlygis	Siekiama parengti ilgalaikį apmokėjimo/atlygio sistemos planą, politiką bei procesus, kurie daro įtaką verslo tikslų įgyvendinimui.
Darbuotojų santykiai	Siekiama nustatyti būdus, kuriais organizacija valdo savo santykius su darbuotojais bei jų profesinėmis sąjungomis.
Darbuotojų gerovė	Siekiama organizacijoje turėti darbuotojui saugią, sveiką bei palaikančią atmosferą.

Šaltinis: parengta autorės pagal (Armstrong, 2014).

Pagal bendrines ir specifines žmogiškųjų išteklių strategijas matoma, jog žmogiškųjų išteklių strategijos apima ne tik personalo valdymą, tačiau taip pat yra susijusios su veiklos rezultatais, organizacijos vystymu, finansais ir strateginiu valdymu.

2.4. Žmogiškųjų išteklių strategijų principai aviacijoje

Aviacijos sektorius pasižymi tuo, jog jis yra ypatingai reglamentuotas. Didžiąją dalį aviacijos sektoriaus darbų gali atlikti tik tam specialiai kvalifikuotas vykduojantis personalas: orlaivio pilotai, lėktuvo salono įgulos nariai, skryžių vadovai, techninio aptarnavimo specialistai, oro uosto darbuotojai. Dažnu atveju norint atlikti šias pareigas reikalingas specialus paruošimas bei apmokymas – privalomos licenzijos, atestatai arba atitinkami leidimai. Didžioji dalis oro uostų erdvės yra griežtai saugoma, tad į ją patekti gali tik keleiviai, turintys skrydžio atitinkamo skrydžio bilietą, arba apmokyti asmenys, turintys savo įmonės arba oro uosto leidimus. Aviacijos sektorius dėl savo specifikos yra ypatingai jautrus žmogiškiems faktoriams. Statistika rodo, jog didžioji dalis nelaimingų atsitikimų skrydžių metu yra įvykę būtent dėl žmogiškųjų klaidų. Tad žmonių atsirinkimo ir išlaikymo darbui aviacijos įmonėse procesas – ištis neeilinis.

Tarptautinė oro transporto asociacija – IATA – 2018 metais parengė ataskaitinį pranešimą „IATA Aviation Human Resources Report 2018“ (liet. IATA aviacijos žmogiškųjų išteklių ataskaita), kuriame pateikė apklausų iš daugiau nei 100 lyderiaujančių aviacijos sektoriaus įmonių: oro linijų bendrovių, oro uostų, antžeminių paslaugų tiekimo įmonių – žmogiškųjų išteklių specialistų. Apklausos respondentai – profesionalai, dirbantys su aviacijos sektoriaus darbuotojų atrankos, apmokymo, išlaikymo ir žmogiškųjų išteklių plėtros klausimais visame pasaulyje. IATA pranešimo tikslas – nustatyti vyraujančias bei ateityje vyrausiančias tendencijas, susijusias su aviacijos sektoriuje žmogiškųjų išteklių klausimais. Nors ataskaita pateikta 2018 metais – dar prieš pasaulyje įsivyravusią ir aviacijos sektorių sukrėtusią COVID-19 pandemiją – apklausos rezultatai, aviacijos sektoriui siekiant sugrįžti į buvusią padėtį ir toliau vykdyti plėtrą, išlieka aktualūs ir esminiai, kadangi apklausoje vyrauja ne tik trumpalaikiai, bet ir ilgalaikiai planai ir prognozės. Ataskaitoje aptariami keli pagrindiniai klausimai:

- aviacijos sritys bei pozicijos, kuriose darbuotojų poreikis labiausiai augs;
- pagrindiniai sunkumai, trukdantys surasti profesionalių ir talentingų darbuotojų;
- nepakankamai efektyvios darbuotojų mokymo iniciatyvos;

- aviacijos saugos ir klientų aptarnavimo mokymų nepakankamumas;
- technologijų plėtros klausimai aviacijos sektoriuje dirbančiam aptarnaujančiam personalui.

IATA pranešime atspindi darbuotojų poreikio augimo prognozės ateinančiam dešimtmečiui. Trys darbo pozicijos aviacijos sektoriuje išskiriamos kaip labiausiai augsiančios artimiausius per 10 metų:

1. antžeminio aptarnavimo personalas – 81proc. respondentų nuomone;
2. klientų aptarnavimo specialistai – 70 proc. respondentų nuomone;
3. lėktuvo salono įgulos nariai – 70 proc. respondentų nuomone.

Respondentai taip pat pažymėjo reguliacinius darbus atliekančio personalo poreikį artimiausiam dešimtmečiui – pagal 63 proc. apklaustųjų, o taip pat – 65 proc. respondentų pažymėjo saugumo specialistų aviacijoje poreikį (IATA, 2018).

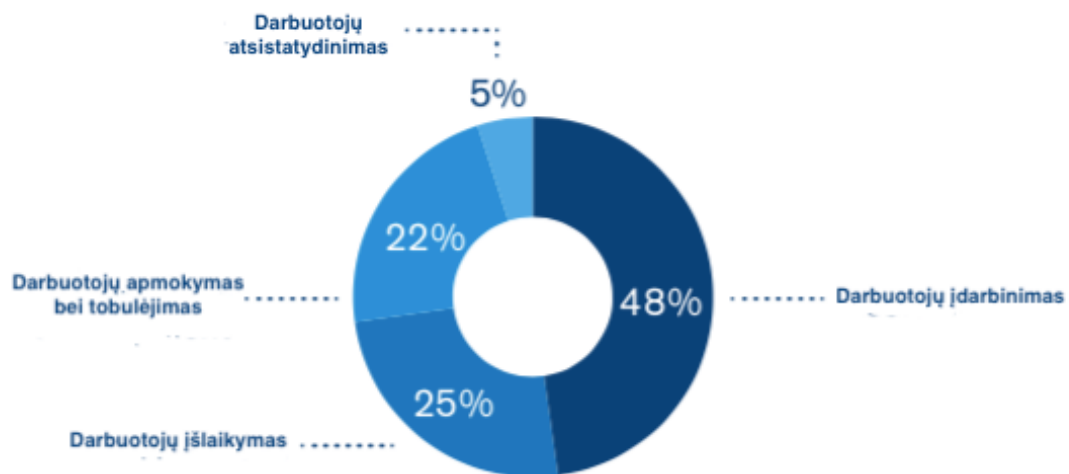
IATA pranešime išskirtos ir priežastys pagrindinėms trimis pozicijoms: atžeminio personalo, klientų aptarnavimo specialistų bei salono įgulos narių poreikio didėjimui. Dažniausios priežastys: tikėtinas keleivių augimas, naujų orlaivių gamyba bei geografinė aviacijos plėtra.

Antžeminio personalo poreikio augimą labiausiai lemia didėjantis keleivių augimas (pasak 65 proc. apklaustųjų), lėktuvo salono įgulos narių poreikiui aktualiausias veiksnys nurodomas yra naujų orlaivių gamyba (pasak 69 proc. apklaustųjų), o aviacijos sektoriuje dirbančio aptarnaujančio personalo skaičiaus augimą lemia didėjantys keleivių poreikiai bei lūkesčiai (pasak 75 proc. apklaustųjų) (IATA, 2018).

Nepaisant didelio bendro susidomėjimo darbu aviacijos sektoriuje, žmogiškųjų išteklių specialistai susiduria ir su nemažu kiekiu problemų, kylančių dėl personalo atrankos bei įdarbinimo. Išskiriami du pagrindiniai veiksniai, kurie sukelia sunkumų žmogiškųjų išteklių specialistams aviacijos sektoriuje atrasti bei sėkmingai įdarbinti tinkamus kandidatus:

1. reikiamos kvalifikacijos/įgudžių turinčių kandidatų trūkumas;
2. kandidatų norima darbo atlygio suma.

Matoma tendencija, jog aviacijos sektoriuje dažnai kyla problema įpirkti tinkamus ir kvalifikuotus darbuotojus dėl įmonės finansinių išteklių (IATA, 2018). Tačiau įdarbinimas – pagrindinis, bet ne vienintelis sunkumas aviacijoje dirbančių žmogiškųjų išteklių specialistams: IATA apklautų respondentų nuomone, iššūkių kyla ir su darbuotojų išlaikymu įmonėje, mokymais bei atsistatydinimu. Apklaustųjų nuomonių pasiskirstymas pateikiamas diagramoje (11 pav.)



11 pav. Žmogiškųjų išteklių iššūkiai aviacijoje

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (IATA, 2018)

Kita problema, su kuria susiduria žmogiškųjų išteklių specialistai aviacijos sektoriuje yra ta, jog kandidatų į oro transporto sektorių lūkesčiai prieš įsidarbinant skiriasi nuo realios pridėtinės vertės, gaunamos dirbant aviacijoje. Kandidatų į pareigas lūkesčiai apima: algos bei pridėtinės naudos galimybes, kylimo karjeros laiptais galimybes, tobulėjimą bei mokymąsi, darbo aplinkos kultūrą, darbo bei asmeninio gyvenimo santykį, darbo saugumą, aviacijos sektoriaus reputaciją, įsitraukimą į darbą ir galimybes keliauti. Pasak IATA pranešimo, šie lūkesčiai neatitinka realių privalumų, siūlomų darbe aviacijos sektoriuje – ypač nukenčia darbo bei asmeninio gyvenimo santykis.

Kadangi aviacijos sektoriuje yra būtinai reikalingi specifiniai įgūdžiai, kvalifikacija ir apmokymas, taikomos mokymo sistemos turi didelę svarbą. Aviacijos sektoriuje darbuotojams apmokymai yra nuolat atnaujinami, kad turimos žinios būtų papildytos pagal realius ir aktualius naujausius poreikius ir turimi įgūdžiai būtų ne pamiršami, o nuolat atnaujinami bei ugdomi. IATA apklausos respondentai taip pat pabrėžė, jog būtent naujų įgūdžių ir gabumų apmokymas yra didesnė iššūkis žmogiškųjų išteklių specialistams (pasak 56 proc. respondentų) nei turimų įgūdžių išlaikymo mokymai (pasak 17 proc. respondentų) (IATA, 2018).

Tarptautinės oro transporto asociacijos pranešime „IATA Aviation Human Resources Report 2018“ taip pat išskirtos svarbiausi įgūdžiai bei sritys, kurioms turi būti skirtas didžiausias prioritetas darbuotojų apmokymų metu. Sritys išskirtos eilės svarba, nuo svarbiausios iki mažiausiai svarbios:

1. pastabumas saugai bei saugos svarba;

2. klientų aptarnavimo įgūdžiai;
3. oro uostų darbo proceso žinios;
4. pastabumas saugumui bei saugumo svarba;
5. reguliacijų bei teisinių faktų išmanymas;
6. informacinių technologijų supratimas;
7. strategijų bei planavimo žinios;
8. sistemų, finansų bei administravimo žinios.

Šios prioritetinių mokymo temos turėtų būti aktualiausios vykdančiajam personalui aviacijos sektoriuje. Galima pastebėti, jog procedūras vykdančys darbuotojai turi akcentuoti visų pirma į aviacijos veiklos saugą, saugumą bei klientų aptarnavimą, o ne vadybinius aspektus, kuriais turi užsiimti tam priskirti bei atsakingi asmenys.

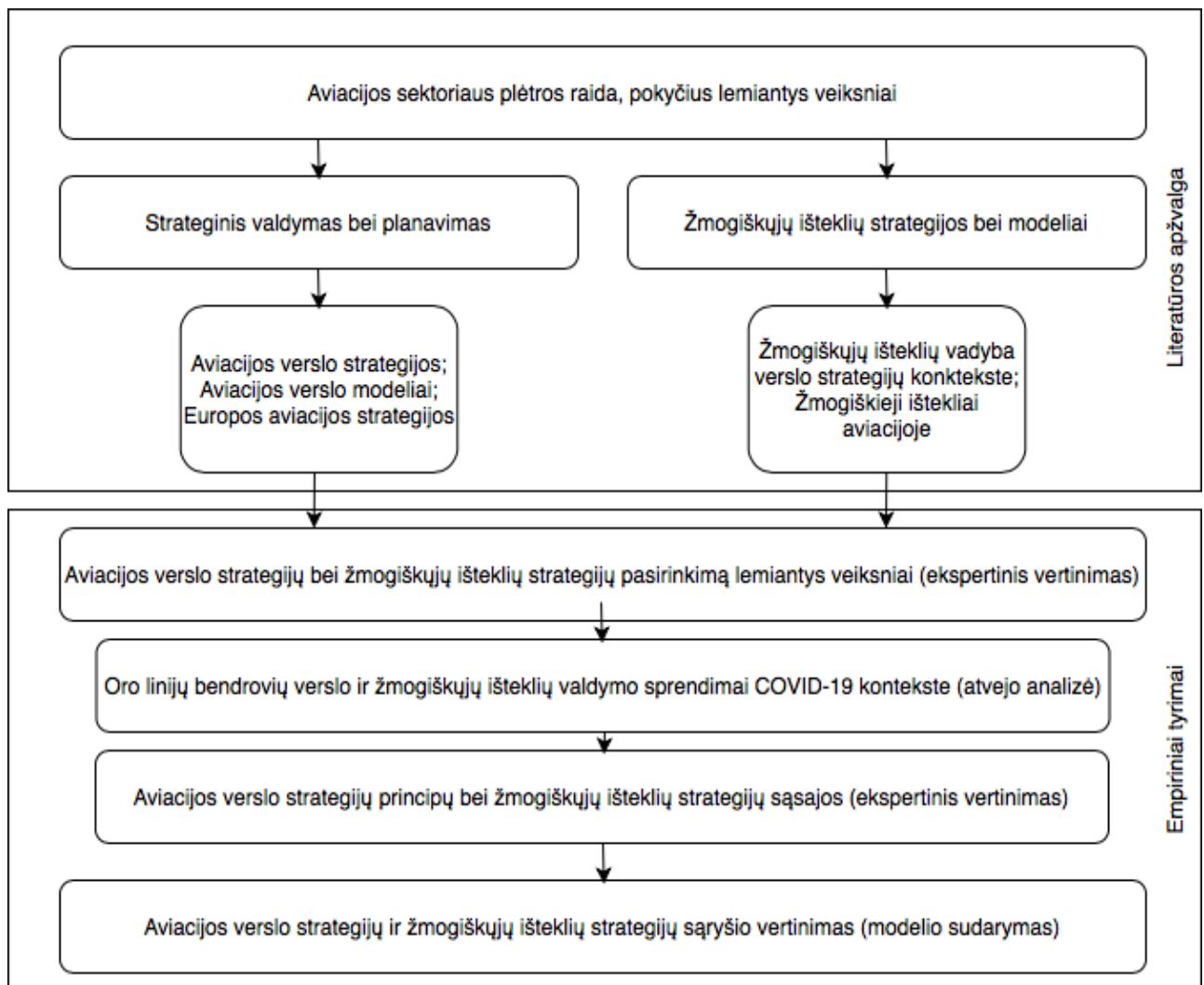
Dar viena svarbi tema, aprašoma IATA pranešime, yra mokymo sistemos, kurios, pasak aviacijos žmogiškųjų išteklių specialistų yra nepakankamai efektyvios bei turi būti tobulinamos. Vos 28 proc. respondentų teigė, jog vertina esamas mokymo sistemas kaip labai efektyvias – daugiau nei pusė apklaustųjų mano, jog naudojamos mokymo sistemos yra tik iš dalies efektyvios ir gali būti tobulinamos (IATA, 2018). Pagrindiniu apmokymų efektyvumo vertinimo kriterijumi išrinktas darbuotojų įgūdžių patobulėjimas (pasak 77 proc. respondentų). Toliau sekantys efektyvumo kriterijai – darbuotojų pasitenkinimas mokymais/darbuotojų atsiliepimai, klientų atsiliepimai apie darbuotojus, incidentų skaičius ir darbuotojų išlaikymas. Didžioji dalis IATA apklaustų žmogiškųjų išteklių profesionalų aviacijos sektoriuje teigia, jog darbuotojai dažnai netobulėja taip greitai, kaip norėtųsi, ir nepakankamai greitai prisitaiko prie reikiamų pokyčių.

Atlikus mokslinės literatūros analizę apie žmogiškųjų išteklių valdybą ir bendrines ir specifines žmogiškųjų išteklių strategijas, matoma, jog aviacijos sektoriui ir personalo valdymui jos yra itin reikšmingos. Remiantis IATA pranešimu apie žmogiškųjų išteklių valdymą aviacijos sektoriuje, galima teigti, aviacijos sektoriui žmogiškųjų išteklių strategijos yra darbuotojų aukštų veiklos rezultatų valdymo, aukšto įsipareigojimo valdymo, atlygio ir mokymo bei tobulinimo.

3. ĮMONĖS VERSLO STRATEGIJOS IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGIJŲ ANALIZĖS METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo problematikos ir metodų pagrindimas

Baigiamojo darbo tema akcentuojasi į aviacijos verslo strategijų bei žmogiškųjų išteklių strategijų sąryšio vertinimą. Kadangi į baigiamojo darbo temą įeina dvi potemės – aviacijos verslo strategijos bei aviacijos žmogiškųjų išteklių strategijos – neužtenka vertinti tik klasikinės vadybos mokslo literatūros. Mokslinėje literatūroje sunkiai atrandama šių strategijų sąveikos analizės šaltinių, susijusių su įmonėmis aviacijos sektoriuje. Atsižvelgiant į tai, jog ši tema nėra plačiai analizuojama mokslinėje literatūroje, baigiamajame darbe apart mokslinės literatūros analizės taip pat pasirinkta atlikti empirinius tyrimus, pasitelkiant kokybinį tyrimą (ekspertinį vertinimą) bei atvejo analizės metodus (12 pav.).

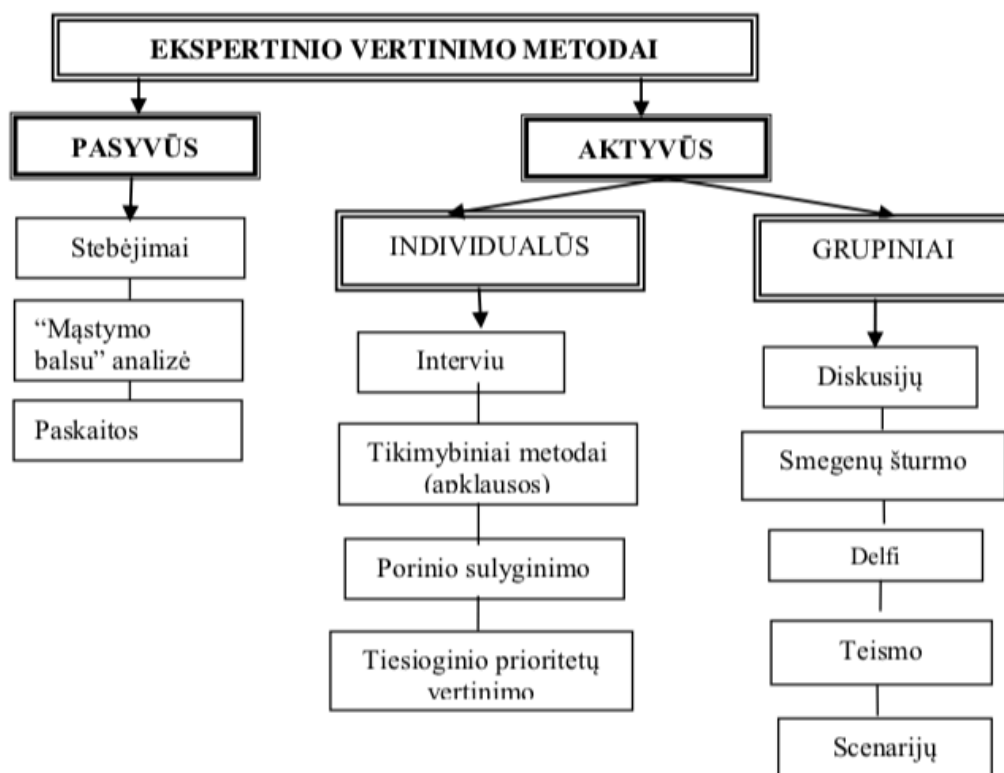


12 pav. Tyrimų metodikos planas

Baigiamojo darbo tiriamojame dalyje bandoma išsiaiškinti aviacijos verslo strategijų, oro linijų bendrovių verslo modelių bei žmogiškųjų išteklių strategijų sąsajas ir juos lemiančius veiksnius. Atlikus mokslinės, metodinės ir reglamentuojančios literatūros šaltinių teorinę analizę, pasitelkus mokslinius straipsnius ir statistinius duomenis apie aviacijos sektoriaus plėtrą, nustačius aviacijos sektorių labiausiai teoriškai veikiančius veiksnius ilgalaikėje perspektyvoje, nuspręsta atlikti ekspertinę apklausą bei aviacijos ekspertų nuomone patvirtinti ir įvertinti pagrindinius aviacijos sektorių veikiančius faktorius bei išsiaiškinti, kaip jie paveikia sektoriuje veikiančių organizacijų žmogiškųjų išteklių strategijas šiandieniniame pasaulyje. Taip pat tiriamojame dalyje siekiama įvertinti labiausiai per visą aviacijos plėtros istoriją paveikusi įvyki – COVID-19 pandemijos pasekmes. Tam, be ekspertinės apklausos, taip pat panaudotas atvejo analizės tyrimo metodas – analizuojami oro linijų bendrovių Lietuvoje priimami sprendimai COVID-19 akivaizdoje bei jų sąsajos.

3.2. Ekspertinio tyrimo metodika

Aviacijos pasaulis Lietuvoje – gan siauras: egzistuoja vos keletas šalyje registruotų oro linijų bendrovių, antžeminio aptarnavimo personalo, aviacijos specialistus rengiančių įmonių. Baigiamojo darbo tiriamojame dalyje nuspręsta atlikti tyrimą, pasitelkiant ekspertinio vertinimo vieną iš aktyvių būdų – tikimybinį metodą – apklausą. Ekspertinio vertinimo metodas – tai procedūra, leidžianti suderinti atskirų ekspertų nuomones ir suformuoti bendrą sprendimą. Ekspertinis vertinimas dažniausiai taikomas tam tikros problemos, proceso ar reiškinio, tyrimui, reikalaujančiam specialių žinių ir gebėjimų, tyrimo rezultatus pateikiant motyvuotose išvadose ar rekomendacijose (Rudzkienė, Burinskienė, 2007). Ekspertinio vertinimo patikimumas vertinamas pagal apklaustų respondentų – ekspertų – kiekį. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog didžiausią patikimumą parodo apklausos, kuriose sudalyvauja 10 ar daugiau ekspertų. Ekspertinis vertinimas gali būti atliekamas įvairiais būdais: galimi pasyvūs ir aktyvūs vertinimo metodai (13 pav.). Pasyviuose ekspertinio vertinimo metoduose atliekami stebėjimai, “mastymo balsu” analizė arba vertinimas vyksta paskaitų metodu. Aktyvūs ekspertinio vertinimo metodai gali būti individualūs arba grupiniai. Individualių metodų būdu atliekami ekspertų interviu, tikimybiniai metodai (apklausos), porinio suliginimo arba tiesioginio prioritetų vertinimo principais. Grupiniai metodai atliekami diskusijų, teismo, scenarijų metodais. Atliekant ekspertinę apklausą, siekiama įvertinti didelę patirtį sektoriuje sukaupusių aviacijos specialistų profesionalią nuomonę.



13 pav. Ekspertinio vertinimo metodų klaficikacija

Šaltinis: Rudzkienė et. al, 2007

Siekiant patvirtinti „Future of Aviation Industry 2035“ (liet. *Aviacijos sektoriaus ateitis 2035 m.*) (IATA, 2018) išskirtų veiksnių poveikį aviacijos sektoriui ir jame veikiančių įmonių verslo strategijų bei modelių rengimui baigiamajame darbe buvo pasirinktas ekspertinio vertinimo aktyvus, individualus metodas – ekspertinė apklausa. Įvertinant šios srities siaurumą, ekspertinėje apklausoje sudalyvavo 11 aviacijos sektoriaus ekspertų, turinčių 5-10 metų darbo patirtį aviacijos sektoriuje ir užimančių vadovaujančias pareigas (7 lentelė).

7 lentelė. Pirmosios ekspertų apklausos respondentų charakteristika

Respondentų kiekis	11
Respondentų patirtis aviacijos sektoriuje	Vidurkis – 7,1 metų (atsakymai: 10, 9, 6, 8, 8, 9, 5, 6, 6, 6, 5)
Respondentų išsilavinimas	Magistro laipsnis – 54,5 proc. (6 respondentai); Bakalauro laipsnis – 36,4 proc. (4 respondentai); Aukštasis – 9,1 proc. (1 respondentas)

Šaltinis: sudaryta autorės

Apklausa buvo sudaryta iš 20 punktų klausimyno, tarp kurių buvo atviro, uždaro ir sudėtinio tipo klausimų variantų (1 priedas). Apklausoje ekspertai išreiškė savo nuomonę dėl aviacijos sektoriaus bei jo verslo strategijos poveikio aplinkos veiksniams, savo nuomone

įvertino IATA išskirtus veiksnius, juos išrangavo pagal poveikio svarbą, išreiškė nuomonę apie COVID-19 pandemiją, jos įtaką aviacijos sektoriui bei jo darbuotojams, reguliacinius dokumentus leidžiančių institucijų (ICAO, IATA, EASA) daromą poveikį sektoriaus verslo ir žmoniškųjų išteklių strategijų rengimui ir išreiškė nuomonę apie veiksnius, leidžiančius krizių metu padėti aviacijos sektoriaus įmonėms išlaikyti savo darbuotojus ir aktyvią veiklą, taip pat sumažinti neigiamą aplinkos veiksnių įtaką.

Siekiant įvertinti apklausos duomenis dėl IATA išskirtų aplinkos veiksnių ir respondentų asmeninės nuomonės, skaičiuojamas Spearman'o koreliacinis koeficientas ranginiams duomenims. Vertinimo patikimumui nustatyti skaičiuojamas intraklasinis koreliacijos koeficientas – Kendall'o konkordacijos koeficientas ranginiams duomenims (1 formulė):

$$W = \left(\frac{F}{n(k-1)} \right) \left(\frac{n^2 k(k^2-1)/12}{n^2 k(k^2-1)/12 - n \sum T^2/12} \right) \quad (1)$$

čia k – kintamųjų skaičius, n – imties dydis, t – kintamųjų su sutampančiais rangais per visus tiriamuosius skaičius, F – Friedman'o χ^2 statistika (Pukėnas, 2008).

Siekiant išpildyti baigiamojo darbo tikslą, buvo sudaryta ir antroji ekspertų apklausa, skirta oro linijų bendrovių verslo strategijų bei modelių ir žmoniškųjų išteklių strategijų sąryšio vertinimui. Apklausoje sudalyvavo 9 aviacijos sektoriaus ekspertai, užimantys vadovaujančias pareigas (8 lentelė). Respondentų darbo patirties aviacijos sektoriuje vidurkis – 6,9 metų. Daugiau nei 55% respondentų teigė turintys magistro mokslinį laipsnį, likusieji – aukštąjį bakalauro. Antrosios ekspertų klausimyną sudarė 12 klausimų (2 priedas), susijusių su aviacijos verslo strategijų, oro linijų bendrovių verslo modelių ir žmoniškųjų išteklių valdymo aviacijoje principų sąsajų ir strateginių priemonių, kurių oro bendrovės emėsi COVID-19 pandemijos krizės valdyme.

8 lentelė. Antrosios ekspertų apklausos respondentų charakteristika

Respondentų kiekis	9
Respondentų patirtis aviacijos sektoriuje	Vidurkis – 6,9 metų (atsakymai: 5, 6, 9, 10, 7, 5, 7, 6, 7)
Respondentų išsilavinimas	Magistro laipsnis – 55,6 proc (5 respondentai); Bakalauro laipsnis – 44,4 proc. (4 respondantai)
Respondentų amžius	26-35 metai – 44,4 proc. (4 respondantai); 36-45 metai – 44,4 proc. (4 respondantai); 18-25 metai – 11,1 proc (1 respondantas)
Respondentų lytis	Vyras – 44,4 proc (4 respondantai); Moteris – 44,4 proc (4 respondantai); Nenurodyti – 11,1 proc (1 respondantas)

Šaltinis: sudaryta autorės

4. AVIACIJOS VERSLO STRATEGIJŲ IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGIJŲ SĄRYŠIO ATVEJO ANALIZĖS IR EKSPERTINIS TYRIMAI

4.1. Įmonės atvejo analizės tyrimo vertinimas

Siekiant įvertinti aviacijos verslo strategijų bei žmogiškųjų išteklių strategijų sąryšį Lietuvos oro linijų bendrovėse, pasirinkta atlikti atvejo analizės tyrimą. Kadangi Lietuvoje nėra nacionalinio oro vežėjo, o lietuviško kapitalo oro linijų bendrovių taip pat nėra daug, pasirinktos dvi Lietuvoje registruotos oro linijų bendrovės: nuo 2016 m. skrydžių veiklą vykdanči įmonė „Getjet Airlines“ bei vos 2021 m. – per patį COVID-19 laikmetį – skrydžių veiklą pradėjusi įmonė „Heston Airlines“.

Oro linijų bendrovė „Getjet Airlines“ – ACMI (angl. *aircraft, crew, maintenance, insurance*) (liet. orlaivių, įgulos, techninės priežiūros bei draudimo) nuomą bei užsakomuosius reisus vykdanči įmonė. Įmonė savo internetinėje svetainėje (www.getjet.aero) pateikia informaciją apie turimus veiklą vykdyti leidimus bei sertifikatus:

- oro vežėjo sertifikatą – licensiją oro susisiekimui vykdyti;
- užsienio oro vežėjo sertifikatą – patvirtintą Kanados transporto ministerijos;
- IOSA sertifikatą – Tarptautinės oro transporto organizacijos (IATA) patvirtintą darbo saugumo audito programos sertifikatas;
- organizacijos palaikymo patvirtinimo sertifikatą – techninės priežiūros organizacijos patvirtinimo sertifikatas;
- operacijų specifikacijų sertifikatai – leidžiantys veiklą vykdyti ant Boeing 737 ir Airbus A320 bei A330 orlaivių;
- bei kitus patvirtinimus ir licencijas – CAMO patvirtinimo sertifikatą, Jungtinės Karalystės trečiosios šalies operatoriaus sertifikatą bei Kanados licenciją.

Oro vežėjas „Getjet Airlines“ savo veiklą įregistravo 2011 m., o skrydžių vykdymo veiklą pradėjo 2016 metais. Per paskutinius šešerius veiklos vykdymo metus bendradarbiavo ir nuomos pagrindu vykdė skryžius už tokias oro linijų bendroves kaip „Norwegian“, „Finnair“, „LOT“, „Tunisair“, „TUI“, „AirMalta“, „IcelandAir“, „Ellinair“ ir kt. Taip pat vykdo užsakomuosius skrydžius už kelionių agentūra „Tez Tour“, o anksčiau dirbo ir su kitomis kelionių agentūromis – „Novaturas“, „Kidy Tour“. Oro linijų bendrovė skelbiasi vykdanči skrydžius į daugiau kaip 170 oro uostų 50 šalių. Taip pat „Getjet Airlines“ buvo

pirmoji Baltijos šalyse oro linijų bendrovė, kuri įsigijo plačiafiuzeliažį – didelės talpos orlaivį Airbus A330 (Getjet Airlines, 2021).

2021 m. gruodžio mėnesio duomenimis „Getjet Airlines“ turi 70 darbuotojų (apdraustųjų). VMI (Valstybinės mokesčių inspekcijos duomenimis, įmonė yra įtraukta į nukentėjusių nuo COVID-19 įmonių sąrašą. VMI duomenimis „Getjet Airlines“ įmonė patenka tarp 50 daugiausiai prekių ir paslaugų 2019 metais pardavusių ne Lietuvoje (TOP eksportuotojas) bei patenka tarp 500 daugiausiai 2019 m. į VMI sąskaitą sumokėjusių pelno mokesčio (Rekvizitai.lt, 2021a).

Statistiniais duomenimis pelningiausi „Getjet Airlines“ metai buvo 2018 m. (9 lentelė). 2020 m., kuomet didžioji dalis pasaulio oro linijų bendrovių, tame tarpe ir Lietuvos, labiausiai pajautė COVID-19 pandemijos neigiamą finansinį poveikį, „Getjet Airlines“ buvo ypač nuostolingi (Rekvizitai.lt, 2021).

9 lentelė. Įmonės pelningumo statistika

Metai	2016	2017	2018	2019	2020
Ilgalaikis turtas	580 981 €	1 099 361 €	22 574 632 €	21 599 099 €	22 553 376 €
Trumpalaikis turtas	1 500 289 €	3 508 345 €	10 701 219 €	27 452 233 €	11 301 460 €
Nuosavas kapitalas	1 163 496 €	1 922 502 €	8 326 911 €	16 116 492 €	7 316 202 €
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	879 033 €	1 442 962 €	24 007 488 €	29 139 774 €	24 104 689 €
Pardavimo pajamos	8 778 774 €	18 608 138 €	49 819 203 €	114 883 032 €	36 334 213 €
Pelnas (nuostoliai) prieš mokesčius	1 042 641 €	2 197 189 €	12 315 242 €	19 368 251 €	-9 893 903 €
Pelningumas prieš mokesčius	11,88 %	11,81 %	24,72 %	16,86 %	-27,23 %
Grynasis pelnas (nuostoliai)	886 409 €	1 909 247 €	10 403 835 €	15 789 193 €	-7 806 267 €
Grynasis pelningumas	10,10 %	10,26 %	20,88 %	13,74 %	-21,48 %

Šaltinis: Rekvizitai.lt, 2021

Pajutus COVID-19 pandemijos sukeltą krizės poveikį, oro linijų bendrovė buvo priversta imtis pokių tiek strateginiame įmonės valdyme, tiek žmogiškųjų išteklių strategijose. Tarp priimtų sprendimų buvo orlaivių parko mažinimas – atsisakyta daugiau nei 50 proc. įmonės turėtų orlaivių, o dalis paliktų keleivinių orlaivių buvo pritaikyti krovinių gabenimui (tame tarpe ir plataus fiuzeliažo Airbus A330) . Bandant suvaldyti verslo rizikas, buvo atleista daugiau nei 370, virš 90 proc. įmonės darbuotojų, kadangi darbuotojų darbo funkcija tapo perteklinė (Užimtumo tarnyba, 2020). Siekiant išlaikyti darbuotojų lojalumą imonei, atleidžiant darbuotojus buvo žadama didžiąją dalį jų susigrąžinti atgal finansinei įmonės būklei pagerėjus. Pasak „Getjet Airlines“ vadovo Dariaus Viltrakio, krizės akivaizdoje, siekiant nebankrutuoti, teko smarkiai mažinti kaštus. „*Visų pirma, fiksuoti kaštai, tada persiorientavome ir iš poros lėktuvų išėmėme sėdynes ir pradėjome vežti Cargo*

krovinius. Tada pradėjome dirbti su rinkomis, kurios turbūt anksčiau nebuvo patrauklios ir su kuriomis nebuvo kontakto“, – duotame interviu apie krizės valdymo strateginių pokyčius atsiliepė įmonės vadovas (Delfi, 2020).

Nors pasaulyje oro vežėjai dėl įsivyravusios pandemijos patyrė itin sunkią krizę, daliai iš jų tai nesutrukdė pradėti savo veiklą oro transporte. Vienas šių atvejų – Lietuvoje registruota oro linijų bendrovė „Heston Airlines“, kuri skrydžius pradėjo vykdyti 2021 m. antroje pusėje. „Heston Airlines“ – „Heston Aviation Group“ įmonių grupės narys. Oro vežėjo verslo modelis – ACMI nuoma, užsakomųjų ir krovinių reisų vykdymas. Prieš pradėdant vykdyti veiklą, pasaulyje besitęsiant COVID-19 pandemijai, „Heston Airlines“ ėmėsi didelio masto naujų darbuotojų atrankos vykdymo. Šiuo metu įmonės pateikiamas vidutinis atlyginimas yra vienas iš didžiausių Lietuvos oro linijų bendrovių rinkoje (Rekvizitai.lt, 2021b). Nuo veiklos vykdymo pradžios „Heston Airlines“ jau turi savo orlaivių parke net 3 plataus fiuzeliažo orlaivius A330, pritaikytus ir keleivių, ir krovinių gabenimui (Heston Airlines, 2021).

Iš atvejo analizės galima pastebėti, jog COVID-19 pandemijos sukelta krizė ypač smarkiai paveikė ne tik pasaulio, bet ir Lietuvos oro linijas. Norint išlaikyti veiklos tęstinumą ir sumažinti bankroto riziką, įmonės buvo priverstos imtis ryžtingų sprendimų, susijusių tiek su žmogiškųjų išteklių strategijomis, tiek su verslo strategijomis ir verslo modelio koregavimu (10 lentelė).

10 lentelė. Oro linijų bendrovių priimti strateginiai sprendimai COVID-19 pandemijos metu

	„Getjet Airlines“	„Heston Airlines“
Verslo strateginiai sprendimai	Fiksuotų kaštų mažinimas; Veiklos optimizavimas; Plėtra į naujas rinkas; Naujų kontraktų paieškos; Rinkos analizė; Orlaivių parko restruktūrizavimas; ACMI nuomos vykdymas; Užsakomųjų reisų vykdymas; Krovinių reisų vykdymo pradžia	Rinkos analizė; ACMI nuomos vykdymas; Krovinių reisų vykdymas; Užsakomųjų reisų vykdymas; Partnerystė su „Heston Aviation Group“; Orlaivių parko didinimas; Didesnis plačiafiuzeliažių orlaivių skaičius
Žmogiškųjų išteklių valdymo strateginiai sprendimai	Darbuotojų atleidimas; Darbuotojų lojalumo skatinimo sprendimai; Darbuotojų apmokymai dirbti pagal naujus veiklos principus	Patyrusių darbuotojų paieška ir įdarbinimas; Darbuotojų apmokymai; Darbuotojų įsitraukimo skatinimas

Šaltinis: sudaryta autorės

Vis dėlto, dalis įmonių susidariusią situaciją įvertino kaip palankų metą įsitraukti į rinką su partnerių pagalba ir iškart pradėti taikyti rizikos mažinimo strateginius veiksmus. Iš apžvelgtų įmonių veiksmų ir sprendimų krizės akivaizdoje galima teigti, jog krizės metu pasiryžę žengti į rinką nauji žaidėjai gali įgyti tam tikrą pranašumą, kadangi, remiantis rinkos analize ir kitų įmonių teigiamais pavyzdžiais, gali greičiau ir optimaliau įdiegti rinkoje pasitvirtinusių strateginius sprendimus.

4.2. Ekspertinio vertinimo rezultatų analizė

4.2.1. Išorinių veiksnių poveikio aviacijos sektoriaus verslo strategijoms ekspertinis vertinimas

Ekspertų apklausos metu paaiškėjo rezultatai, kad ekspertai pritaria IATA leidinyje „Future of Aviation Industry 2035“ (liet. *Aviacijos sektoriaus ateitis 2035 m.*) išskirtiems veiksniams ir įvertino jų poveikį aviacijos sektoriaus verslo bei žmogiškųjų išteklių strategijų rengimui. Ekspertų nuomone, pagal poveikio aviacijos sektoriui stiprumą išoriniai veiksniai buvo įvertinti ir išranguoti taip:

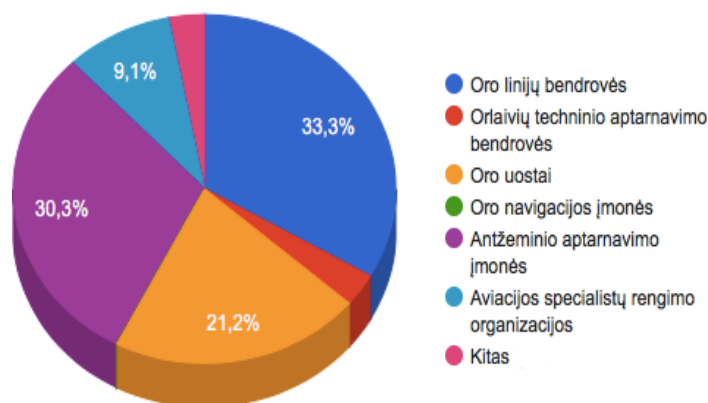
1. teisiniai veiksniai (4,09/5),
2. technologiniai veiksniai (4/5),
3. ekonominiai veiksniai (4,27/5),
4. politiniai veiksniai (4,27/5),
5. aplinkosaugos veiksniai (3,73/5),
6. socialiniai veiksniai (3,64/5).

Gauti rezultatai taip pat parodė, kad 100 proc. respondentų teigia, jog aviacijos sektorius yra ypač paveikus aplinkos veiksniams ir pritaria teiginiui, jog išorinių veiksnių sukelti iššūkiai civilinei aviacijai turi poveikį aviacijos sektoriuje veikiančių įmonių verslo strategijoms ir jų koregavimui. Ekspertai apklausoje taip pat vieningai sutiko, jog keičiant aviacijos verslo strategijas, tai taip pat paveikia žmogiškuosius išteklius bei jų valdymą, 73 proc. respondentų šį poveikį įvardijo kaip labai stiprų. Respondentai taip pat pažymėjo, jog reguliacinius dokumentus leidžiančios organizacijos taip pat prisideda prie verslo strategijų bei žmogiškųjų išteklių formavimo aviacijoje, jų daromą stiprumą įvertino 3,64/5 balo.

Atliktoje ekspertų apklausoje buvo prašoma respondentų nurodyti įvykį, kuris per pastarąjį dešimtmetį labiausiai paveikė aviacijos sektoriaus verslo strategijų bei modelių pasirinkimą bei jų rengimą. 100 proc. respondentų savo atsakyme įvardijo COVID-19 pandemiją kaip reikšmingiausią įvykį aviacijos sektoriaus verslo strategijų koregavimui. Taip pat ekspertai nurodė, kad sutinka, jog po COVID-19 pandemijos būtų galima atskirai išskirti

dar vieną aviacijos sektorių veikiantį veiksnį – biologinį. Pandemijos ir virusinės ligos ir anksčiau turėjo poveikį aviacijos sektoriui bei jo žmogiškiesiems ištekliams, kas buvo matyti iš 2002–2004 m. vyravusio sunkaus ūminio respiracinio sindromo (SARS) koronaviruso, taip pat neigiamai atsiliepusiam aviacijos sektoriui (ULAC, 2020). Vis dėlto, 2019 m. pasaulyje pradėjus įsivyrėti COVID-19 pandemijai, šis reiškinys sukėlė dar nematytas pasekmes aviacijos sektoriuje.

Tarptautinės oro transporto asociacijos duomenimis, skelbiama, kad apie 25 milijonai su aviacijos sektoriumi susijusių darbuotojų prarado darbą arba susidūrė su grėsme jo netekti (IATA, 2020). Oro linijų bendrovės, oro uostai, aviacijos specialistų paruošimo, antžeminio aptarnavimo, techninės priežiūros įmonės bei kitos su aviacija ar turizmo sektoriumi susijusios organizacijos buvo priverstos reikšmingai mažinti darbuotojų skaičių dėl sumažėjusių generuojamų pajamų ir pasaulyje įsivyravusių apribojimų. Ekspertų apklausoje buvo įvertintas COVID-19 poveikio stiprumas įvairioms aviacijos sektoriaus įmonėms (14 pav.). Taip pat buvo paminėta, kad itin didelį poveikį patyrė orlaivių gamintojai ir oro šou, parodų organizatoriai.



14 pav. Labiausiai nuo COVID-19 nukentėjusios aviacijos įmonės

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ekspertinę apklausą

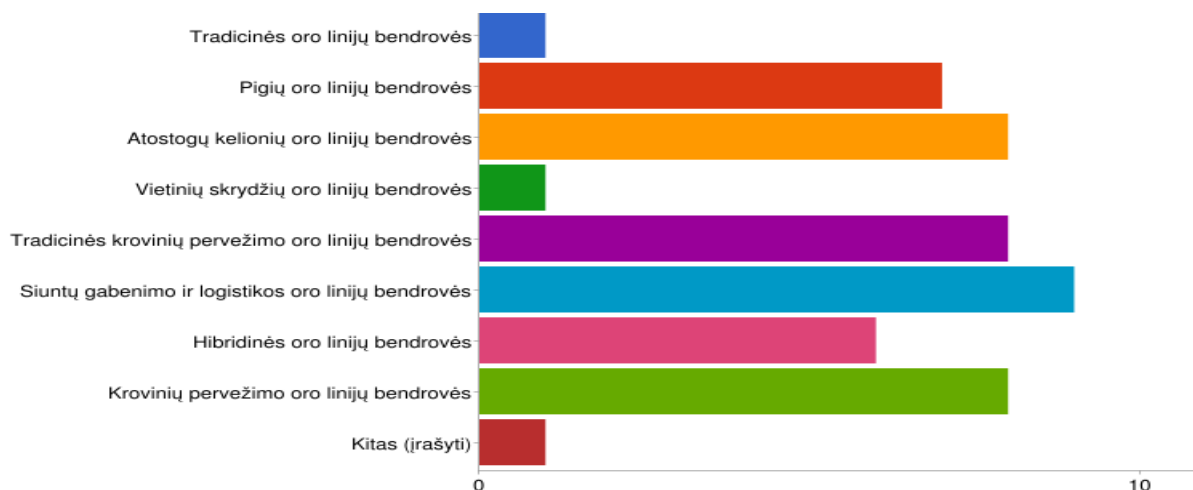
Ekspertų apklausos metu respondentai taip pat įvertino COVID-19 pandemijos poveikį aviacijos sektoriaus verslo bei žmogiškųjų išteklių strategijų pokyčių formavimui. Ekspertų atsakymai svyravo tarp 7 ir 10 balų dešimtbalėje vertinimo skalėje, atsakymų vidurkis – 8,82 balo. Atsakymų standartinis nuokrypis (0,98) parodo, jog tarp ekspertų atsakymo nebuvo didelių skirtumų – visi ekspertai pandemijos poveikį aviacijos sektoriui įvertino kaip stiprų. COVID-19 – didžiausias įvykis iki šių dienų, taip smarkiai paveikęs aviacijos sektoriaus įmonių žmogiškuosius išteklius, verslo strategijas bei verslo modelio formavimą (Pearce, 2020).

Aviacijos sektoriaus ekspertai taip pat įvertino, kurie oro linijų bendrovių modeliai turėtų greičiausiai atsigauti po patirto nuosmukio, kuris atsirado dėl pasaulyje įsivyravusios koronavirusinės infekcijos. Ekspertų nuomone, pagal prognozuojamo atsigavimo spartą, oro linijų bendrovės turėtų išsidėstyti tokia tvarka:

1. siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės (18,4 %);
2. tradicinės krovinių pervežimo oro linijų bendrovės (16,3 %);
3. atostogų kelionių oro linijų bendrovės (16,3 %);
4. pigių oro linijų bendrovės (14,3 %);
5. hibridinės oro linijų bendrovės (12,2 %);
6. tradicinės oro linijų bendrovės (1 %);
7. vietinių skrydžių oro linijų bendrovės (1 %).

Ekspertai taip pat išskyrė, kad galimas greitesnis atsigavimas po krizės galimas ir VIP/verslo sektorių aptarnaujančioms bei privačių orlaivių oro linijų bendrovėms.

Siekiant įvertinti galimą koreliaciją tarp greičiau neigiamą poveikį sugebančių atstatyti oro linijų bendrovių, ekspertų buvo prašoma įvertinti oro linijų bendrovių modelių atsparumą išoriniams veiksniams 2008–2009 m. ekonominės krizės laikotarpiu. Vertintojai išskyrė pagrindinį lyderį – pigių oro linijų bendroves (52,4 proc.). Taip pat tarp atsakymų vyravo hibridinės oro linijų bendrovės (23,8 proc.) bei tradicinės oro linijų bendrovės (14,3 proc.). Po 1 proc. atsakymų surinko krovinių pervežimo oro linijų bendrovės bei siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės. Matomi rezultatai, parodantys, jog skirtingų išorinių veiksnių sukeltos krizės turi skirtingus verslo modelius, kurie lyderiauja, išlieka konkrecingesni bei labiau atsparūs atitinkamų iššūkių laikotarpiu (15 pav.). Vis dėlto matomos pozicijos, kurios teigiamai išsiskyrė tiek ekonominės krizės laikotarpiu, tiek COVID-19 pandemijos laikotarpiu turi daugiau potencialo greičiau atsistatyti, tai – pigių oro linijų bendrovės, įprastai siūlančios vartotojams pigesnius kainų variantus, bei hibridinės oro linijų bendrovės, kurios yra lankstesnės, turi įvairiapusiškesnę verslo strategiją ir specializuojasi į keletą verslo modelių.



15 pav. Greičiausiai nuo COVID-19 atsistatysiantys oro linijų verslo modeliai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ekspertinę apklausą

Ekspertų apklausos metu buvo vertinamos galimos prevencinės priemonės išorinių veiksnių sukeltamų iššūkių neigiamo poveikio mažinimui, kurios, esant poreikiui, padėtų efektyviau pritaikyti, formuoti ar koreguoti verslo bei žmogiškųjų išteklių strategijas. Įvertinus ekspertinės apklausos būdu gautus duomenis, išskirtos naudingiausios priemonės ir jų veiksmingumo vidutinis įvertinimas:

- rizikos valdymo strategijos paruošimas – 4,7/5;
- finansinių išteklių atsargų pasiruošimas – 4,7/5;
- greito reagavimo priemonių numatymas – 4,6/5;
- sklandi vidinė komunikacija įmonėje – 3,9/5;
- efektyvi išorinių krizių komunikacija – 3,9/5;
- rinkos analizė – 3,7/5;
- darbuotojų apmokymai – 3,3/5.

Ekspertų nuomone, šios priemonės turėtų būti naudingiausios formuojant verslo strategijas ir pasirenkant verslo modelius bei siekiant įmonėms apsaugoti nuo išorinių veiksnių poveikio aviacijos sektoriuje. Aviacijos ekspertai taip pat įrašė papildomas priemones, kurios, jų nuomone, galėtų padėti apsaugoti nuo neigiamo išorinių poveikio aviacijos sektoriuje veikiančioms įmonėms. Tarp pasiūlymų buvo minima:

- aktyvios reklaminės kompanijos;
- technologinės įrangos (orlaivių) pritaikymas operatyviems veiklos pokyčiams;
- spartesnis prisitaikymas prie naujų reguliacijų bei ribojimų, remiantis valstybės ar globaliu mastu priimtais sprendimais;
- valstybės paramos siekimas;
- atsakingų institucijų išleistų reguliacijų ir rekomendacijų stebėjimas;
- galimybė pritaikyti galimų teikti paslaugų tęsimą išorinių veiksmų įsikišimo atveju.

Atlikus duomenų analizę pagal IATA išskirtus išorinius veiksnius bei ekspertų asmenines nuomones, apskaičiuoti socialinių, technologinių, aplinkos, ekonominių bei politinių veiksnių koreliacijos koeficientai. Teigiamas reikšmes gavo technologiniai (0,621), ekonominiai (0,506) bei politiniai (0,307) veiksniai. Teigiamas koreliacijos koeficientas nurodo kintamųjų tiesioginę priklausomybę. Siekiant ištirti ekspertų nuomonių suderinamumą anketos klausimynui, apskaičiuotas Kendall'o konkordacijos koeficientas – nustatytas lygus 0,833. Jo reikšmė, kuri bendrai svyruoja nuo 0 iki 1 ($0 < W < 1$), nurodo, jog šiuo atveju

ekspertų nuomonės apklausos tema didžiaia dalimi sutampa ir koreliuoja tarpusavyje. Galima sakyti, jog aviacijos ekspertų nuomonė dėl išorinių veiksnių daromo poveikio sektoriaus būklei yra vieninga ir nuosekli, tačiau matomi pavieniai skirtumai dėl konkrečių veiksnių poveikio stiprumo bei rangavimo.

4.2.2. *Aviacijos verslo strategijų ir žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo sąryšio ekspertinis vertinimas*

Remiantis pirmosios ekspertų apklausos rezultatais ir nustačius veiksnus, darančius didžiausią įtaką aviacijos verslo ir žmogiškųjų išteklių strategijoms, buvo atliekama antroji ekspertų apklausa, kurios tikslas – įvertinti aviacijos verslo strategijų ir žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo sąryšius ir strateginius veiksmus, kurių ėmėsi oro linijų bendrovės didžiausios aviacijoje krizės – COVID-19 pandemijos – metu.

Atsakymuose į antrosios ekspertų apklausos klausimus, 100 proc. respondentų pažymėjo, jog oro linijų bendrovės verslo strategija yra tiesiogiai susijusi su pasirinktu verslo modeliu. Apklausoje vertinamas sąryšis tarp oro vežėjo kokybės lyderystės, kainos lyderystės ir nišinio fokusavimosi strategijų su teorinėje dalyje analizuotais oro linijų bendrovių verslo modeliais. Tyrimo metu siekiama nustatyti, kokia verslo strategija būna dažniausiai naudojama konkretiems verslo modeliams. Nustatyta, jog tradiciniams ir hibridiniams oro linijų bendrovių modeliams aktualiausia yra kokybės lyderystės strategija, pigių skrydžių oro linijų bendrovėms ir siuntų gabenimo oro linijų bendrovėms yra taikoma kainos lyderystės strategija, o užsakovų reisų/atostogų kelionių, vietinių skrydžių, nuomą vykdančioms (ACMI) ir verslo klasės paslaugų skrydžius vykdančioms oro linijų bendrovių modeliams yra taikoma nišinio fokusavimosi strategija. Rezultatai tarp oro vežėjo verslo modelio ir verslo strategijos yra apibendrinami 11 lentelėje.

11 lentelė. Oro linijų bendrovių verslo strategijų ir verslo modelio sąryšis

	Kokybės lyderystės strategija	Kainos lyderystės strategija	Nišinio fokusavimosi strategija
Tradicinės oro linijų bendrovės	77.8 %	11.1 %	11.1 %
Hibridinės oro linijų bendrovės	66.7 %	0.0 %	33.3 %
Verslo klasės (VIP) skrydžių oro linijų bendrovės	33.3 %	0.0 %	66.7 %

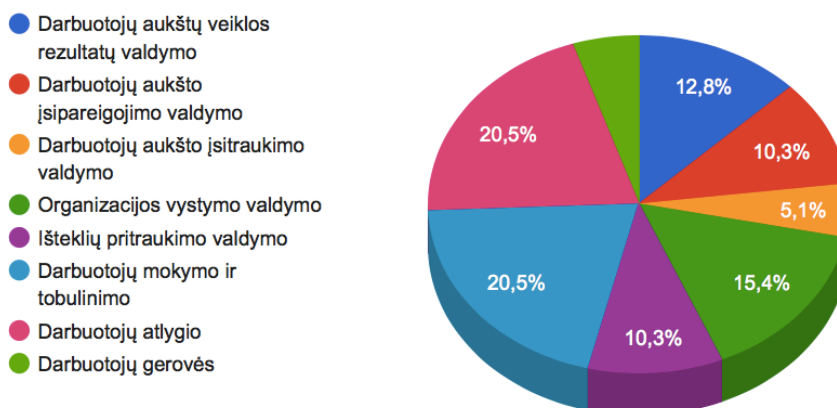
11 lentelė. Oro linijų bendrovių verslo strategijų ir verslo modelio sąryšis (tęsinys)

	Kokybės lyderystės strategija	Kainos lyderystės strategija	Nišinio fokusavimosi strategija
Užsakomųjų reisų/Atostogų kelionių oro linijų bendrovės	11.1 %	0.0 %	88.9 %
Vietinių skrydžių oro linijų bendrovės	11.1 %	11.1 %	77.8 %
Siuntų, krovinių gabenimo oro linijų bendrovės	11.1 %	77.8 %	11.1 %
Pigių skrydžių oro linijų bendrovės	0.0 %	100.0 %	0.0 %
Nuomą vykdančios (ACMI/wet lease, dry lease) oro linijų bendrovės	0.0 %	11.1 %	88.9 %

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ekspertų apklausą

Apklausoje taip pat visi respondentai atsakė, kad oro linijų bendrovės pasirinkta verslo strategija/verslo modelis yra susijęs su organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo principais ir daro jiems įtaką.

Pagal teorinėje dalyje analizuotas bendrines ir specifines žmogiškųjų išteklių strategijas (Armstrong, 2014), aviacijos ekspertai apklausoje nurodė, kurios, jų nuomone, yra aktualiausios tarp oro vežėjų įmonių. Pagal gautus rezultatus, galima matyti, jog aktualiausios oro linijų bendrovėms yra specifinės žmogiškųjų išteklių strategijos – darbuotojų atlygio ir darbuotojų mokymo bei tobulinimo strategijos ir jų principai. Po jų sekė organizacijos vystymo per žmogiškuosius išteklius ir darbuotojų aukštų veiklos rezultatų valdymo strategijos. Apklausoje gautų žmogiškųjų išteklių strategijų aktualumas oro linijų bendrovėms pavaizduotas diagrama (16 pav.).



16 pav. Aktualiausios žmogiškųjų išteklių strategijos tarp oro vežėjų

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ekspertinę apklausą

Apklausoje ekspertų buvo prašoma pateikti nuomonę apie tai, kurios iš bendrinių žmogiškųjų išteklių strategijų (darbuotojų aukštų veiklos rezultatų valdymo, darbuotojų aukšto įsipareigojimo valdymo, darbuotojų aukšto įsitraukimo valdymo) yra dažniausiai taikomos konkrečioms oro linijų bendrovių verslo strategijoms (kokybės lyderystės strategija, kainos lyderystės strategija, nišinio fokusavimosi strategija). Apklausos respondentų nuomone atsakymai pasiskirstė taip:

- ***Oro vežėjų kokybės lyderystės*** verslo strategijai aktualiausia:
 1. darbuotojų aukštų rezultatų valdymo žmogiškųjų išteklių strategija (55,6 proc.),
 2. darbuotojų aukšto įsipareigojimo valdymo žmogiškųjų išteklių strategija (22,2 proc.),
 3. darbuotojų aukšto įsitraukimo valdymo žmogiškųjų išteklių strategija (22,2 proc.);
- ***Oro vežėjų kainos lyderystės*** verslo strategijai aktualiausia:
 1. darbuotojų aukšto įsipareigojimo valdymo žmogiškųjų išteklių strategija (66,7 proc.),
 2. darbuotojų aukšto įsitraukimo valdymo žmogiškųjų išteklių strategija (33,3 proc.);
- ***Oro vežėjų nišinio fokusavimosi*** strategijai aktualiausia:
 1. darbuotojų aukštų rezultatų valdymo žmogiškųjų išteklių strategija (77,8 proc.),
 2. darbuotojų aukšto įsipareigojimo valdymo žmogiškųjų išteklių strategija (11,1 proc.),
 3. darbuotojų aukšto įsitraukimo valdymo žmogiškųjų išteklių strategija (11,1 proc.).

Apklausoje taip pat buvo analizuojami oro linijų bendrovių modelių sąryšiai su žmogiškųjų išteklių strategijomis. Remiantis aviacijos ekspertų nuomone, tradicinėms oro linijų bendrovėms ir nuomą vykdančioms oro linijų bendrovėms aktualiausia yra aukštų veiklos rezultatų valdymo žmogiškųjų išteklių strategija. Pigių skrydžių oro linijų bendrovėms ir siuntų/krovinių gabenimo oro vežėjams aktualiausia yra darbuotojų atlygio strategija. Vietinių skrydžių oro linijų bendrovių veikloje dažniausiai dominuoja aukšto darbuotojų įsipareigojimo valdymo žmogiškųjų išteklių strategija. Hibridinėms oro linijų bendrovėms itin aktualūs yra darbuotojų mokymo ir tobulinimo žmogiškųjų išteklių valdymo principai, o užsakomųjų reisų/atostogų kelionių oro vežėjai akcentuojasi į organizacijos

vystymą per žmogiškuosius išteklius. Bendri ekspertų apklausos rezultatai apie oro linijų bendrovių verslo modelio ir žmogiškųjų išteklių strategijas yra pavaizduojami 12 lentėje.

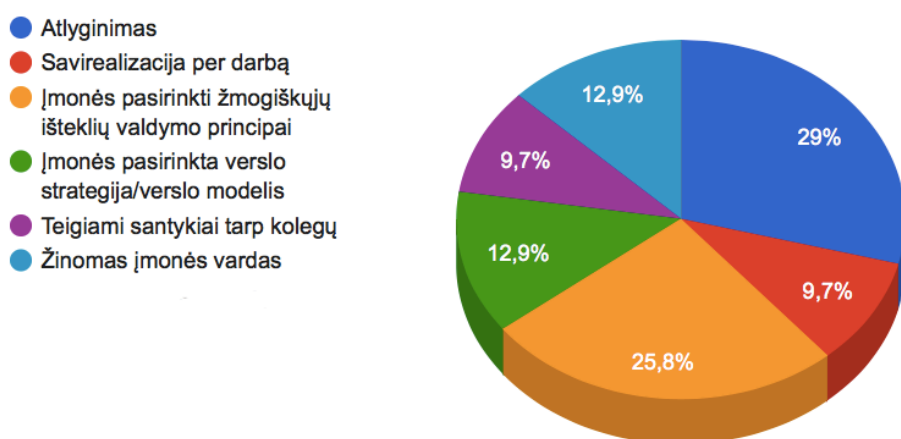
12 lentelė. Oro linijų verslo modelių ir žmogiškųjų išteklių strategijų sąryšio vertinimas

	Darbuotojų aukštų veiklos rezultatų valdymo strategija	Darbuotojų aukšto įsipareigojimo valdymo strategija	Darbuotojų aukšto įsitraukimo valdymo strategija	Organizacijos vystymo strategija	Darbuotojų mokymo ir tobulinimo strategija	Darbuotojų atlygio strategija	Darbuotojų gerovės strategija
Vietinių skrydžių oro linijų bendrovės	2 (22.2%)	4 (44.4%)	2 (22.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (11.1%)
Užsakomųjų reisų/Atostogų kelionių oro linijų bendrovės	1 (11.1%)	0 (0.0%)	1 (11.1%)	3 (33.3%)	2 (22.2%)	0 (0.0%)	2 (22.2%)
Tradicinės oro linijų bendrovės	5 (55.6%)	2 (22.2%)	1 (11.1%)	1 (11.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
Siuntų, krovinių gabenimo oro linijų bendrovės	0 (0.0%)	1 (11.1%)	1 (11.1%)	2 (22.2%)	1 (11.1%)	4 (44.4%)	0 (0.0%)
Pigių oro linijų bendrovės	1 (11.1%)	0 (0.0%)	1 (11.1%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	7 (77.8%)	0 (0.0%)
Nuomą vykdančios (ACMI/wet lease, dry lease) oro linijų bendrovės	5 (55.6%)	2 (22.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (11.1%)	0 (0.0%)	1 (11.1%)
Hibridinės oro linijų bendrovės	1 (11.1%)	1 (11.1%)	1 (11.1%)	2 (22.2%)	4 (44.4%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ekspertų apklausą

Apklausos rezultatai parodo, jog 77,8 proc. apklaustųjų mano, jog verslo centrais (angl. *hub and spoke*) paremta skrydžių vykdymo sistema yra sudėtingesnė iš žmogiškųjų išteklių valdymo pusės nei tiesioginių skrydžių (angl. *point to point*) skrydžių modelis. Taip pat, remiantis 88,9 proc. respondentų nuomone, galima daryti išvadą, jog darbuotojams, dirbantiems skirtingų rūšių modelių oro linijų bendrovėse, gali būti taikomi specifiniai reikalavimų standartai (apmokymų, veiklos rezultatų).

Siekiant išlaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimą įmonėje, ekspertai išreiškė nuomonę dėl priemonių tam pasiekti. Vieną iš svarbiausių veiksnių respondentai įvardino darbuotojų darbo užmokestį-atlyginimą. Toliau išranguoti tokie veiksniai kaip įmonės pasirinkti žmogiškųjų išteklių strateginiai principai organizacijoje, įmonės pasirinkta verslo strategija/modelis ir geras įmonės vardas. Veiksniai, labiausiai darantys įtaką darbuotojų įsitraukimui įmonėje atvaizduoti diagramoje (17 pav.)



17 pav. Darbuotojų aukštą įsitraukimą organizacijoje skatinantys veiksniai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ekspertinę apklausą

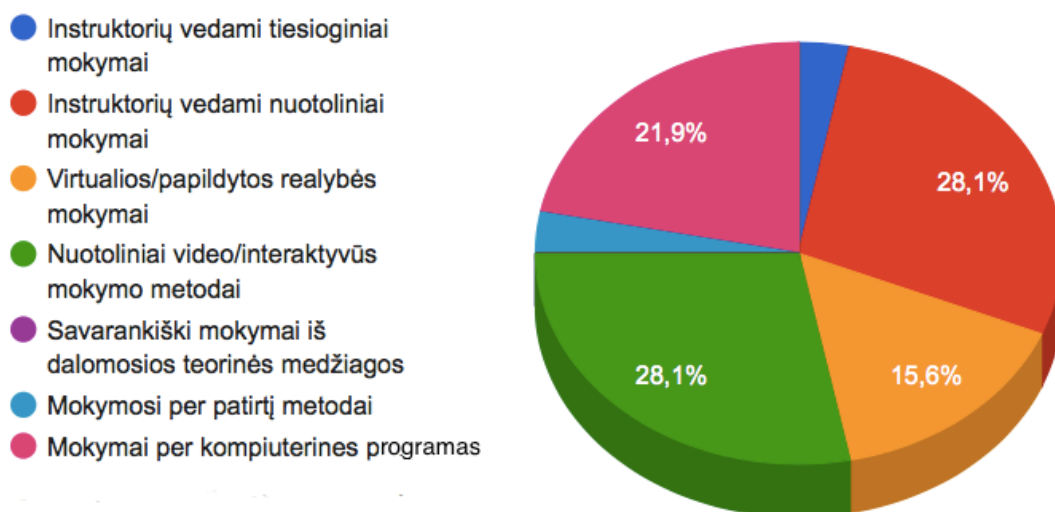
Kadangi pirmoje ekspertų apklausoje COVID-19 pandemija buvo įvardinta taip reikšmingiausia krizė aviacijos sektoriuje, apklausoje buvo analizuojami pagrindiniai strateginiai pokyčiai, taikomi verslo strategijose ir žmogiškųjų išteklių valdymo principuose. Žemiau pagal svarbą išranguoti pagrindiniai verslo strateginiai sprendimai, taikyti oro linijų bendrovių, norint sumažinti neigiamą COVID-19 pandemijos įtaką verslui:

1. žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčiai (4,6/5);
2. finansinis restruktūrizavimas (4,6/5);
3. krovinių reisų vykdymas keleiviniams reisams skirtais orlaiviais (4,2/5);
4. orlaivių parko restruktūrizavimas (4,2/5);
5. kreditorinių interesų derinimas (4,2/5);
6. orlaivių parko mažinimas (4,1/5);
7. verslo modelio koregavimas (4/5);
8. verslo strategijos koregavimas (3,9/5);
9. plėtra į naujas rinkas (3,6/5);
10. orlaivių parko didinimas (1/5);

Kadangi žmogiškųjų išteklių strategijos yra tiesiogiai susijusios su verslo strategijų pokyčiais, apklausoje buvo analizuojami ir oro linijų bendrovių dažniausiai taikomi žmogiškųjų išteklių strateginiai pokyčiai COVID-19 pandemijos kontekste. Ekspertai išrinko šiuos aspektus kaip pačius aktualiausius:

1. darbuotojų skaičiaus mažinimas (4,8/5);
2. darbuotojų atlyginimo mažinimas (3,9/5);
3. darbuotojų apmokymas dirbti pagal naujus standartus (3,9/5);
4. darbuotojų mokymų vykdymas nuotoliniu būdu (3,8/5);
5. darbuotojų mokymų vykdymas mažesnėmis grupėmis (3,6/5);
6. darbuotojų įsitraukimo skatinimas (3,6/5);
7. darbuotojų aukštų rezultatų skatinimas (3,4/5);
8. darbuotojų lojalumo įmonei skatinimas (3,3/5);
9. darbuotojų atlyginimų didinimas (2/5);
10. darbuotojų skaičiaus didinimas (1,7/5);

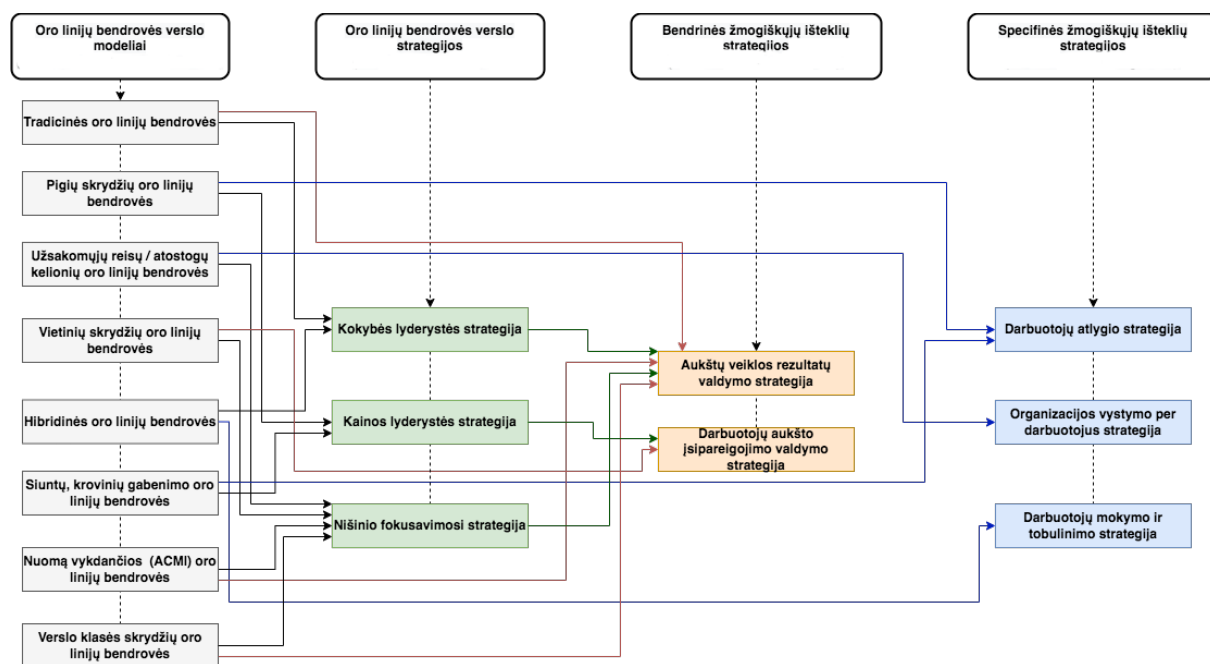
Kadangi darbuotojų apmokymo specifikos keitimas buvo vienu iš aktualiausių įvardintų veiksnių, ekspertų apklausoje taip pat buvo išreikšta nuomonė apie aviacijos sektoriaus darbuotojų apmokymo pokyčius po COVID-19 pandemijos. Daugiausiai atsakymų surinko priemonės, kurių taikymui yra naudojamos informacinės technologijos: instruktorių vedami nuotoliniai mokymai, nuotoliniai video/interaktyvūs mokymo metodai, mokymai naudojantis kompiuterinėmis programomis (18 pav.).



18 pav. Aktualiausi aviacijos darbuotojų mokymo būdai po COVID-19 pandemijos

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ekspertinę apklausą

Remiantis teoriniais aspektais apie verslo strategijas bei oro linijų bendrovių verslo modelius ir ekspertinio vertinimo rezultatais apie aviacijos verslo strategijų (pagal Wittmer, 2011), verslo modelių (pagal Reichmuth et al., 2008) ir žmogiškųjų išteklių strategijų sąryšį (pagal Armstrong, 2014), sukurta schema (19 pav., 3 priedas).



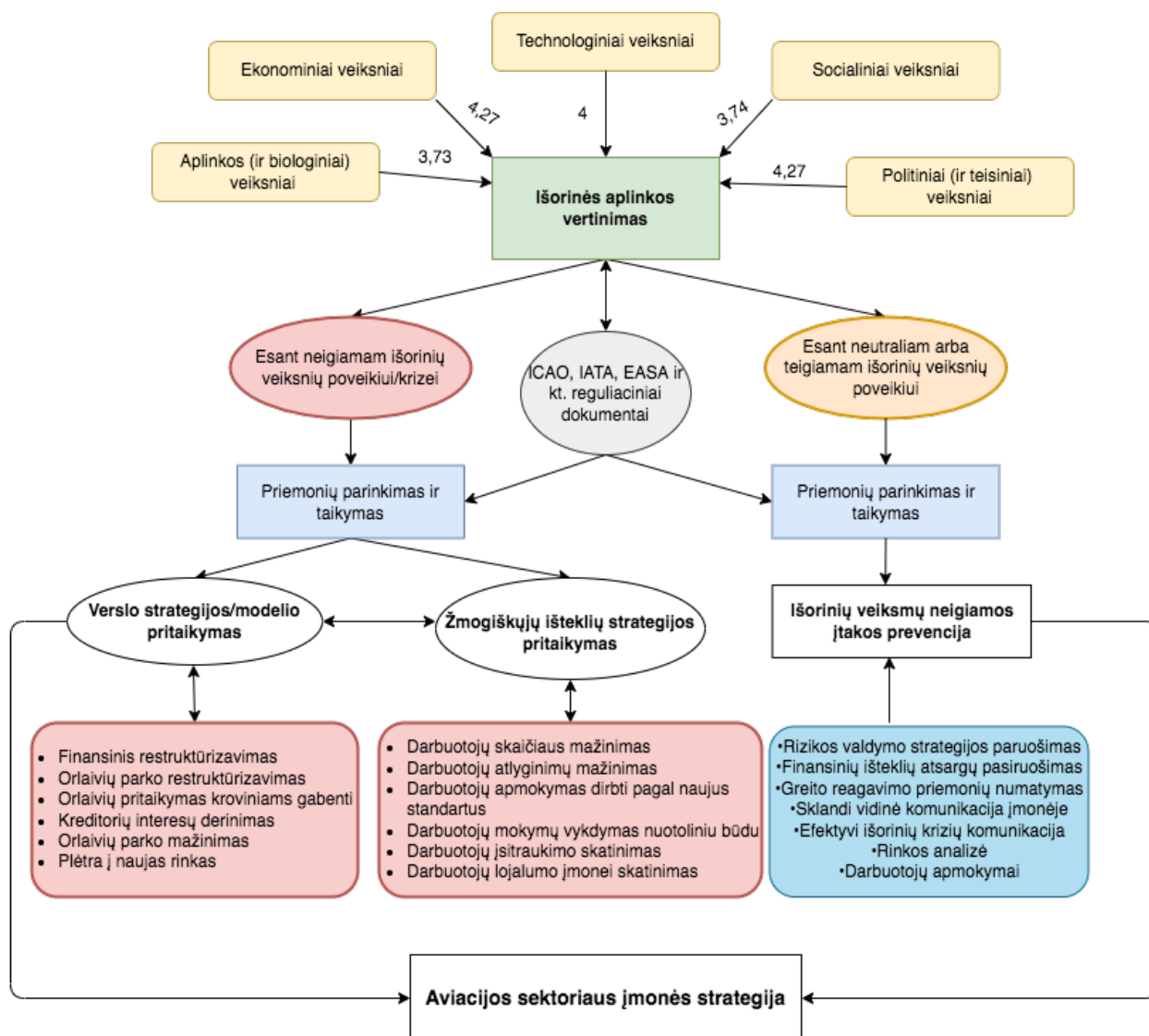
19 pav. Aviacijos verslo strategijų, verslo modelių ir žmogiškųjų išteklių sąryšio schema

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ekspertinę apklausą

Schemoje galima pamatyti, į kokias aviacijos verslo strategijas (pažymėta juodomis rodyklėmis) ir kokias žmogiškųjų išteklių bendrines (pažymėta raudonomis rodyklėmis) bei specifines (pažymėta žaliomis rodyklėmis) strategijas koncentruojasi atitinkami oro linijų bendrovių verslo modeliai, taip pat – kokios bendrinės žmogiškųjų išteklių strategijos yra aktualiausios aviacijos verslo strategijoms (pažymėta žaliomis rodyklėmis).

Pagal aviacijos sektorių veikiančius išorinius veiksnius bei atliktomis ekspertų apklausomų rezultatais, sudarytas aviacijos įmonių verslo strategijų ir žmogiškųjų išteklių strategijų priklausomybė nuo aplinkos veiksnių atspindintis modelis (20 pav.). Modelyje vaizduojama sąsaja tarp išorinių veiksnių neigiamo bei neutralaus arba teigiamo poveikio aviacijos sektoriuje veikiančių bendrovių. Neigiamo poveikio atveju numatomas verslo ir žmogiškųjų išteklių strategijų pritaikymas krizės aplinkybėms ir nurodomi sprendimų variantai, aviacijos ekspertų nuomone įvertinti kaip aktualiausi ir labiausiai padedantys

kriziniu laikotarpiu. Išorinių veiksnių teigiamo arba neutralaus poveikio laikotarpiu aviacijos sektoriui – plėtros metu, nurodomos prevencinės priemonės, skirtos naudoti įmonėms, norint apsisaugoti nuo nenumatytų aplinkybių.



20 pav. Aviacijos įmonių verslo strategijų pritaikymo modelis su priklausomybėmis nuo išorinių veiksnių.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ekspertinę apklausą

Sukurtas aviacijos įmonių veiklos strategijų rengimo modelis parodo priklausomybę nuo aplinkos veiksnių ir nurodo jų stiprumą. Numatomas verslo strategijos ir žmogiškųjų išteklių strategijų pritaikymo sąryšis su bendrąja įmonės strategija, reguliacinius dokumentus leidžiančiomis organizacijomis ir išorinių veiksnių neigiamo poveikio prevencijos priemonėmis.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Pagal aviacijos sektoriaus statistinių duomenų analizę ir mokslinės literatūros šaltinius, nustatyti didžiausią aviacijos sektoriui poveikį darantys išoriniai aplinkos veiksniai. Išanalizavus veiksnius, darančius didžiausią įtaką aviacijos sektoriaus plėtrai, galima pamatyti, jog iki šiol aviacijos verslą labiausiai paveikia vyravusios ekonominės-finansinės krizės, kintančios reikiamų išteklių kainos, infekciniai virusai ir terorizmas. Taip pat galima teigti, jog visos IATA išskirtos kategorijos veiksniai (socialinių, politinių, ekonominių, aplinkos bei technologinių), buvo išskirtos pagrindiniai, pagal dominuojančius įvykius bei ankstesnę aviacijos plėtros raidą. Nustatyta, kad aviacijos sektoriaus oro linijų bendrovių veikloje pasirenkamos bendrinės verslo strategijos: kokybės lyderystės, kainos lyderystės bei nišinio fokusavimosi strategijos, smarkiai priklauso oro vežėjų taikomų verslo modelių. Pasirinktas verslo modelis numato pagrindinius veiklos principus: skrydžių modelį, dažnumą, kryptis, orlaivių parko formavimą, veiklai naudojamus oro uostus, bilietų pardavimą, kainas, partnerystės, keleivių aptarnavimo principus. Nuo to priklauso ir veiklos vykdymui reikalingi žmogiškieji ištekliai.

Išanalizavus žmogiškųjų išteklių teorinius aspektus, nustatytos pagrindinės bendrosios: darbuotojų aukštų veiklos rezultatų valdymo, darbuotojų aukšto įsitraukimo valdymo bei darbuotojų aukšto įsipareigojimo valdymo, ir specifinės žmogiškųjų išteklių strategijos. Aviacijos sektoriuje personalo įdarbinimas įvertintas kaip didžiausias iššūkis žmogiškųjų išteklių specialistams. Nustatyta, kad pagrindinės specialistų įdarbinimo sunkumų priežastys yra kandidatų kvalifikacijos trūkumas ir darbo atlygio lūkesčiai, o darbuotojų mokymo ir tobulinimo programos nėra pakankamai efektyvios.

2. Atvejo analizės tyrimo metodu išanalizuoti sprendimai, taikyti Lietuvoje registruotų oro linijų bendrovių COVID-19 pandemijos kontekste. Taikyti sprendimai vienodai apėmė tiek žmogiškųjų išteklių, tiek verslo strateginius pokyčius. Krizės metu pagrindinis oro linijų bendrovių tikslas yra minimalizuoti neigiamą išorinių veiksnių poveikį ir išlaikyti veiklos tęstinumą. Tam pasiekti naudojamas fiksuotų kaštų mažinimas, veiklos perorientavimas, orlaivių parko restruktūrizacija, darbuotojų lojalumo skatinimas ir apmokymas dirbti pasikeitusiomis sąlygomis. Nustatyta, jog krizių laikotarpiu, kuomet didžioji dalis rinkos dalyvių siekia išvengti bankroto ir išlaikyti veiklos tęstinumą, yra galimybė į rinką ateiti ir įsitvirtinti naujiems žaidėjams, atlikusiems rinkos analizę bei pasirinkusiems aktualius strateginius sprendimus.

3. Ekspertų apklausos metodu įvertinti IATA 2018 m. išleistame leidinyje „Future of Aviation Industry 2035“ (liet. aviacijos sektoriaus ateitis 2035 m.) išrašytos kategorijos ir išoriniai veiksniai, darantys didžiausią poveikį aviacijos sektoriui ir jame dirbančiam personalui. Remiantis ekspertų apklausos rezultatais apskaičiuota veiksmų įtaka ir išranguotos svarbiausios veiksmų kategorijos. Taip pat išrinktos naudingiausios priemonės, galinčios padėti sumažinti išorinių veiksmų neigiamą poveikį: rinkos analizė, rizikos valdymo strategijos paruošimas, finansinių išteklių ir greito reagavimo priemonių nustatymas, sklandi vidinė komunikacija įmonėje, efektyvi išorinių krizių komunikacija bei darbuotojų apmokymai. Įvertinti COVID-19 pandemijos padariniai aviacijos sektoriui ir nustatytos ypač stiprios sąsajos tarp aviacijos verslo strategijų bei žmogiškųjų išteklių strategijų. SPSS programa apdoroti ekspertų apklausos rezultatai atskleidė teigiamą koreliaciją tarp technologinių, ekonominių bei politinių veiksmų, o apskaičiuotas konkordacijos koeficientas nurodė smarkią koreliaciją ir sutapimą tarp ekspertų nuomonių.

Nustatytas aviacijos verslo strategijų sąryšis su oro linijų bendrovių verslo modeliais – kokybės lyderystės strategiją dažniausiai yra pasirinkusios tradicinio ir atostogų kelionių/užsakomųjų reisų modelių oro linijų vežėjai, kainos lyderystės strategiją naudoja pigių oro linijų ir siuntų-krovinių gabenimo oro linijų bendrovės, o nišinio fokusavimosi strategiją – hibridinės oro linijų bendrovės ir nuoma bei verslo klasės paslaugomis užsiimančios oro linijų bendrovės. Išskirti aviakompanijų skrydžių tinklo modeliai: tiesioginiai (angl. point to point), kuriais dažniausiai naudojasi pigių oro linijų ir atostogų kelionių/užsakomųjų reisų įmonės, ir verslo centrų principu (angl. hub and spoke) veikiantys oro vežėjai: tradicinio bei krovinių gabenimo modelių aviakompanijos.

Nustatytas sąryšis tarp aviacijos verslo strategijų ir žmogiškųjų išteklių strategijų parodė, jog oro vežėjų kokybės lyderystės verslo strategijai ir nišinio fokusavimosi verslo strategijai aktualiausia yra darbuotojų aukštų veiklos rezultatų valdymo strategija, o oro linijų bendrovėms, pasirinkusioms kainų lyderystės verslo strategiją itin aktuali yra darbuotojų aukšto įsipareigojimo valdymo žmogiškųjų išteklių strategija.

4. Sukurtas aviacijos įmonių veiklos strategijų rengimo modelis, parodantis priklausomybę nuo aplinkos veiksnių ir nurodantis jų stiprumą. Modelyje numatomas verslo ir žmogiškųjų išteklių strategijų rengimo sąryšis su bendrąja įmonės strategija, reguliacinius dokumentus leidžiančiomis organizacijomis ir išorinių veiksmų neigiamo poveikio prevencijos priemonėmis. Modelyje numatomos verslo ir žmogiškųjų išteklių strategijų pritaikymo priemonės, esant neigiamam išorinių aplinkos veiksnių poveikiui aviacijos sektoriuje, skirtos optimizuoti veiklą ir mažinti fiksuoti kaštus.

Siūlymai:

1. Baigiamojo darbo metu sukurtą modelį su priklausomybėmis nuo išorinių aplinkos veiksnių siūloma taikyti įmonėms aviacijos sektoriuje tiek standartiškai įmonėms atliekant išorinės aplinkos vertinimą, tiek krizių / išorinių veiksnių neigiamo poveikio aviacijos sektoriui laikotarpiu. Nuolat atliekant išorinių veiksnių analizę pagal sukurtą modelį įmonė galės užsitikrinti vidinių procedūrų ir standartų atitikimą su reguliacinius dokumentus leidžiančių organizacijų rekomendacijomis, nutarimais ir tinkamų priemonių parinkimą išorinių veiksnių neigiamos įtakos prevencijai atlikti. Krizių laikotarpiu modelis gali padėti atrasti tinkamus ir pasiteisinančius verslo strategijų ir žmogiškųjų išteklių strategijų sprendimus, galinčius padėti restruktūrizuoti įmonę ir sumažinti kaštus, o taip pat – išlaikyti veiklos tęstinumą aviacijos sektoriaus plėtros nuosmukio laikotarpiu.

2. Aviacijos veikloje siekiant sumažinti išorinių aplinkos veiksnių neigiamą įtaką siūloma naudoti aviacijos ekspertų išrinktus efektyviausias neigiamo poveikio prevencijos priemones: rizikos valdymo strategijų paruošimą, finansinių išteklių atsargas, greito reagavimo priemonių numatymą, sklandžią vidinę komunikaciją įmonėje, efektyvią išorinių krizių komunikaciją, nuolat vykdyti rinkos analizę bei darbuotojų apmokymus.

Vaiva Kaušilaitė



LITERATŪROS SĄRAŠAS

- AirlineBasics. (2014). *Common Airline Business Models* - *AirlineBasics.com*.
<http://airlinebasics.com/common-airline-business-models/>
- Belobaba, P. (2009). Fundamentals of Pricing and Revenue Management. In *The Global Airline Industry* (pp. 73–111). John Wiley & Sons, Ltd.
<https://doi.org/10.1002/9780470744734.ch4>
- Daft, J., & Albers, S. (2013). A conceptual framework for measuring airline business model convergence. *Journal of Air Transport Management*, 28, 47–54.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.12.010>
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business* - Rigas Doganis - Google Books. The Airline Business.
https://books.google.co.uk/books?id=BIFJUrOIto0C&pg=PA178&lpg=PA178&dq=low+cost+carrier+load+factors+higher&source=bl&ots=YLwnJ1vJmI&sig=JQT2Leld9AxShjTDMSjy0ckCR_8&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiWi9HR4qPYAhUBAsAKHbaPDmQQ6AEIcDAJ#v=onepage&q=low%2520cost%2520carr
- George Steiner. (1979, June). *George A. Steiner*.
- Gillen, D. (2009). Airline Business Models and Networks: Regulation, Competition and Evolution in Aviation Markets. *Review of Network Economics*, 5(4).
<https://doi.org/10.2202/1446-9022.1103>
- IATA. (2013). *Facts and figures*. Print and Paper Europe.
https://www.icao.int/sustainability/pages/facts-figures_worlddeconomydata.aspx
- IATA. (2017). *IATA - Growth and Development*. Growth and Development.
<https://www.iata.org/en/about/history/history-growth-and-development/>
- IATA. (2018). Future of Airline Industry 2035. In *Iata*.
- IATA. (2019). *Industry Statistics Fact Sheet*.
- Melnikas, B., & Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis Valdymas*.
- Nieuwenhuizen. (2018). *Brexit and the Influence on the United Kingdom's Aviation relations by*.
- Osterwalder, P. (2010). *The Business Model Canvas* (Osterwalder, Pigneur, 2010) | Download Scientific Diagram. The Business Model Canvas.

https://www.researchgate.net/figure/The-Business-Model-Canvas-Osterwalder-Pigneur-2010_fig1_316970707

Reichmuth, J., Ehmer, H., Berster, P., Bischoff, G., Grimme, W., Grunewald, E., & Maertens, S. (2008). *Topical Report: Airline Business Models*. http://www.dlr.de/fw/%0Ahttp://www.dlr.de/fw/%0Ahttps://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/doc/abm_report_2008.pdf

Secilmis, N. (2016). *N. Secilmis's research works*. Economic Factors Affecting Aviation Demand: Practice of EU Countries. <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/N-Secilmis-2112064012>

Algirdas Astrauskas, & Gediminas Česonis. (2008, June 20). *Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai*. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367163866919/J.04~2007~1367163866919.pdf?fbclid=IwAR1ZoWmJDOQHBYzzDAeNzm265a6F7VWbsALbdA4RiyuQHkj2z-rplGbdQU>

George Steiner. (1979, June 15). *George A. Steiner*. https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=EXoPC22vb4oC&oi=fnd&pg=PR7&dq=strategic+planning&ots=50ZPzKMtEP&sig=T0VlquoROQAaSoPQfHrGNuJIF0U&redir_esc=y&fbclid=IwAR3AhWfnxn1_TbtnyzmxyH5T0gb1_WeP_Lc9i4cxvDMCueF-AwSqYJmsyww#v=onepage&q&f=false

Kirkland, E. C. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. By <italic>Alfred D. Chandler, Jr.</italic> [M. I. T. Press Research Monographs.] (Cambridge, Mass.: M. I. T. Press. 1962. Pp. xiv, 463. \$10.00.). *The American Historical Review*, 68(1), 158–160. <https://doi.org/10.1086/ahr/68.1.158>

Kundrotienė, N. (2002). *Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose*. 3, 57–63.

Manners, I., & Murray, P. (2016). The End of a Noble Narrative? European Integration Narratives after the Nobel Peace Prize. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 54(1), 185–202. <https://doi.org/10.1111/jcms.12324>

Melnikas, B., & Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis Valdymas*. http://www.lka.lt/download/1292/melnikas_smaliukiene_strateginis_valdymas.pdf

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*,

72(1), 107–114.

Sun, Q. (2017). Research on the influencing factors of reverse logistics carbon footprint under sustainable development. *Environmental Science and Pollution Research*, 24(29), 22790–22798. <https://doi.org/10.1007/s11356-016-8140-9>

AirlineBasics. (2014). *Common Airline Business Models - AirlineBasics.com*.

<http://airlinebasics.com/common-airline-business-models/>

Algirdas Astrauskas, & Gediminas Česonis. (2008, June). *Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai*.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice - Michael Armstrong, Stephen Taylor - Google knygos*.

<https://books.google.lt/books?id=TCwoAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.

[https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=g7zEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Armstrong,+M.,+%26+Taylor,+S.+\(2020\).+Armstrong%27s+handbook+of+human+resource+management+practice.+Kogan+Page+Publishers&ots=wLYgezgrT&sig=axSqVjVDmY5IzQuisD0wVGQdT0g&redir_esc=y#v](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=g7zEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Armstrong,+M.,+%26+Taylor,+S.+(2020).+Armstrong%27s+handbook+of+human+resource+management+practice.+Kogan+Page+Publishers&ots=wLYgezgrT&sig=axSqVjVDmY5IzQuisD0wVGQdT0g&redir_esc=y#v)

Belobaba, P. (2009). Fundamentals of Pricing and Revenue Management. In *The Global Airline Industry* (pp. 73–111). John Wiley & Sons, Ltd.

<https://doi.org/10.1002/9780470744734.ch4>

Bieger, T., & Wittmer, A. (2011). Airline Strategy: From Network Management to Business Models. *Aviation Systems*, 77–102. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20080-9_5

Daft, J., & Albers, S. (2013). A conceptual framework for measuring airline business model convergence. *Journal of Air Transport Management*, 28, 47–54.

<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.12.010>

Doganis, R. (2006). *The Airline Business - Rigas Doganis - Google Books*. The Airline Business.

https://books.google.co.uk/books?id=BIFJUroIt0C&pg=PA178&lpg=PA178&dq=low+cost+carrier+load+factors+higher&source=bl&ots=YLwnJ1vJMI&sig=JQT2Leld9AxShjTDMSjy0ckCR_8&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiWi9HR4qPYAhUBAsAKHbaPDmQQ6AEIcDAJ#v=onepage&q=low%2520cost%2520carr

- EASA. (2010). *European Aviation Safety Agency COMMENT RESPONSE DOCUMENT (CRD)-2 TO NOTICE OF PROPOSED AMENDMENT (NPA) 2010-10*.
<http://easa.europa.eu/home.php>
- Endrizalová, E., Novák, M., Němec, V., Hyršlová, J., & Mrázek, P. (2018). Operating Lease As a Specific Form of Airlines Outsourcing. *Business Logistics in Modern Management*, 18(November), 641–655.
- Ervasti, J. (2014). *Environmental impacts of aviation business models in the context of Corporate Social Responsibility*. <http://www.theseus.fi/handle/10024/83232>
- George Steiner. (1979, June). *George A. Steiner*.
- Getjet Airlines. (2021). *Getjet Airlines • Imonè*. <https://getjet.aero/lt/apie-mus/imone/>
- Gillen, D. (2009). Airline Business Models and Networks: Regulation, Competition and Evolution in Aviation Markets. *Review of Network Economics*, 5(4).
<https://doi.org/10.2202/1446-9022.1103>
- Gillen, D., & Morrison, W. G. (2005). Regulation, competition and network evolution in aviation. *Journal of Air Transport Management*, 11(3), 161–174.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.03.002>
- Heston Airlines. (2021). *Fleet - Heston Airlines*. <https://heston.aero/fleet/airbus-a330-ly-plw>
- IATA. (2013). *Facts and figures*. Print and Paper Europe.
https://www.icao.int/sustainability/pages/facts-figures_worldconomydata.aspx
- IATA. (2017a). *Guidance Material and Best Practices for Aircraft Leases Effective 4th Edition Guidance Material and Best Practices for Aircraft Leases*.
- IATA. (2017b). *IATA - Growth and Development*. Growth and Development.
<https://www.iata.org/en/about/history/history-growth-and-development/>
- IATA. (2018a). Aviation Human Resources Report 2018. *Aviation Human Resources Report 2018*, 30.
- IATA. (2018b). Future of Airline Industry 2035. In *Iata*.
- IATA. (2019). *Industry Statistics Fact Sheet*.
- Lobanova, L. (2015). Žmogiškųjų išteklių vadyba sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste. In *Žmogiškųjų išteklių vadyba sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste*. <https://doi.org/10.20334/2337-m>

- Melnikas, B., & Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis Valdymas*.
- Nieuwenhuizen. (2018). *Brexit and the Influence on the United Kingdom's Aviation relations by*.
- Osterwalder, P. (2010). *The Business Model Canvas (Osterwalder, Pigneur, 2010) | Download Scientific Diagram*. The Business Model Canvas.
https://www.researchgate.net/figure/The-Business-Model-Canvas-Osterwalder-Pigneur-2010_fig1_316970707
- Reichmuth, J., Ehmer, H., Berster, P., Bischoff, G., Grimme, W., Grunewald, E., & Maertens, S. (2008). *Topical Report: Airline Business Models*.
http://www.dlr.de/fw/%0Ahttp://www.dlr.de/fw/%0Ahttps://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/doc/abm_report_2008.pdf
- Rekvizitai.lt. (2021a). *GetJet Airlines, UAB. Rekvizitai.lt*.
https://rekvizitai.vz.lt/imone/getjet_airlines/
- Rekvizitai.lt. (2021b). *Heston Airlines, UAB. Rekvizitai.lt*.
https://rekvizitai.vz.lt/imone/heston_aviation/
- Saberi, S., Cruz, J. M., Sarkis, J., & Nagurney, A. (2018). A competitive multiperiod supply chain network model with freight carriers and green technology investment option. *European Journal of Operational Research*, 266(3), 934–949.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.10.043>
- Secilmis, N. (2016). *N. Secilmis's research works*. Economic Factors Affecting Aviation Demand: Practice of EU Countries. <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/N-Secilmis-2112064012>
- Soleymanifar, R. (2019). An LP based approximate dynamic programming model to address airline overbooking under cancellation, refund and no-show. *Yugoslav Journal of Operations Research*, 29(1), 113–133. <https://doi.org/10.2298/YJOR170918026S>
- Užimtumo tarnyba. (2020). *Situacija darbo rinkoje 2020.03*.
- Vaičiulionytė, M., & Petraškevičius, V. (2020). *Development of Strategic Plan for Acmi Companies*. 7. <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2021>
- Viltrakis, D. (2020). *Daugiau nei 300 darbuotojų atleidęs „GetJet“ vadovas: durų užrakinimo variantas yra galimas - DELFI Verslas*.
<https://www.delfi.lt/verslas/transportas/daugiau-nei-300-darbuotoju-atleides-getjet->

[vadovas-duru-uzrakinimo-variantas-yra-galimas.d?id=85130615](#)

PRIEDAI

1 priedas. Ekspertinės apklausos klausimynas - Išorinių veiksnių poveikio aviacijos sektoriaus verslo strategijoms ekspertinis vertinimas

Ar sutinkate, kad aviacijos sektorius yra ypatingai paveikiamas išoriniams veiksniams?

☐ Taip

☐ Ne

☐ Komentaras

IATA 2018 metų leidinyje „Future of airline industry 2035“ išskyrė veiksnių kategorijas, kurios daro didžiausius pokyčius oro linijų bendrovių veikloje. Savo nuomonę patvirtinkite arba paprieštarauskite žemiau pateiktiems teiginiams, pažymėdami atsakymus 5 balų skalėje (kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku).

	1	2	3	4	5
Aviacijos sektorių veikia socialiniai veiksniai (terorizmas, urbanizacija/miestų augimas, globalinis senėjimas, vartotojiškumas, duomenų privatumas, neįgalumo/sveikatos klausimai, etniniai, politiniai, religiniai identitetai, populiacijos augimas Azijos bei Afrikos regionuose bei vidutinės klasės augimas Kinijos bei Azijos-Ramiojo Vandenyno regionuose):	☐	☐	☐	☐	☐
Aviacijos sektorių veikia technologiniai veiksniai (kibernetinis saugumas, žmogiškojo potencialo augimas, robotika/automatizacija, 3D spauda/naujos gamybos technologijos, virtuali realybė, daiktų internetas, alternatyvaus kuro/energijos šaltiniai, nauji lėktuvų dizainai, geoerdvinės technologijos):	☐	☐	☐	☐	☐
Aviacijos sektorių veikia aplinkosauginiai veiksniai (ekstremalūs oro įvykiai, resursų nacionalizmas, vandens ir maisto saugumas, žiedinė ekonomika, aplinkosaugos aktyvizmas, gamtinės nelaimės, taršos ir garso reguliacijos, užkrečiamos ligos bei pandemijos, kylantis jūros vandens lygis, CO2 emisijos kvota):	☐	☐	☐	☐	☐
Aviacijos sektorių veikia ekonominiai veiksniai (globalus pajamų nelygumas, naftos kaina, infrastruktūrų privatizavimas, tiekimo grandinės spragos, darbo sąjungų kūrimasis, ekonominių duomenų atvirumas, globalios ekonomikos nepastovumas):	☐	☐	☐	☐	☐
Aviacijos sektorių veikia politiniai veiksniai (kyšiai ir korupcija, geopolinis nestabilumas; valstybės oro erdvių ir kitų infrastruktūrų privatizavimas, skiriamas prioritetas gynybai, valstybių sienų atvirumo klausimas, populistinių judėjimų augimas, globalios institucijos, alternatyvių regionų įtakos augimas, nekonkurenciniai sprendimai, valdančiųjų struktūrų galia, valstybių sienų pokyčiai, suvertintetai):	☐	☐	☐	☐	☐

Įvertinkite žemiau pateiktų veiksnių daromo poveikio aviacijos sektoriui stiprumą (5 - labai didelis poveikis, 1 - mažai reikšmingas poveikis). Įvertinimai gali kartotis.

	1	2	3	4	5
Socialiniai veiksniai	☐	☐	☐	☐	☐
Technologiniai veiksniai	☐	☐	☐	☐	☐
Ekonominiai veiksniai	☐	☐	☐	☐	☐
Politiniai veiksniai	☐	☐	☐	☐	☐
Aplinkosauginiai veiksniai	☐	☐	☐	☐	☐
Teisiniai veiksniai	☐	☐	☐	☐	☐

Išranguokite, jūsų nuomone, socialinių, technologinių, ekonominių, politinių, aplinkosauginių bei teisinių veiksnių įtaką aviacijos sektoriui pagal jų svarbą (1 vieta - svarbiausias veiksnys, 6 vieta - mažiausiai svarbus veiksnys). Įvertinimai kartotis negali.

	1	2	3	4	5	6
Socialiniai veiksniai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Technologiniai veiksniai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ekonominiai veiksniai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Politiniai veiksniai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aplinkosauginiai veiksniai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Teisiniai veiksniai	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Irašykite įvykį, kuris, jūsų nuomone, per pastaruosius 10 metų labai stipriai pakeitė aviacijos sektorių bei jame veikiančių įmonių verslo bei žmogiškųjų išteklių strategijas?

Ar išorinių veiksnių sukeltami iššūkiai civilinei aviacijai turi poveikį aviacijos sektoriuje veikiančių įmonių pasirenkamoms verslo strategijoms bei jų koregavimui?

☐ Taip

☐ Ne

☐ Komentaras

Ar išorinių veiksnių sukeltami iššūkiai civilinei aviacijai turi poveikį aviacijos sektoriuje veikiančių įmonių žmogiškųjų išteklių strategijoms bei jų koregavimui?

☐ Taip

☐ Ne

☐ Komentaras

Ar aviacijos sektoriuje, įmonėms keičiant verslo strategijas, taip pat keičiasi ir požiūris į žmogiškuosius išteklius ir jų valdymą? Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 5 – stipriai keičiasi, o 1 – nesikeičia.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

Įvertinkite, ar pakankamai greitai į išorinių veiksnių sukeltamus iššūkius reaguoja ICAO, IATA, EASA bei kitos organizacijos, kurdamos bei koreguodamos reguliacinius dokumentus? Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 5 – reaguoja labai greitai, o 1 – reaguoja pavėluotai.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

Įvertinkite reguliacinių pokyčių poveikį aviacijos sektoriaus įmonių verslo ir žmogiškųjų išteklių strategijų koregavimui. Įvertinkite 5 balų skalėje, kur 5 – poveikis labai didelis, o 1 – poveikis minimalus.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

Įvertinkite 10 balų skalėje COVID-19 pandemijos poveikį aviacijos sektoriaus įmonių verslo strategijų ir žmogiškųjų strategijų pokyčiams? (10 - poveikis labai stiprus, 1 - poveikis minimalus).

Ar po COVID-19 pandemijos būtų galima išskirti naują aviacijos sektoriui poveikį darantį veiksnių – biologinį (biologinė grėsmė, higiena, vakcinacijos, testavimas, apsaugos priemonės)?

☐ Taip

☐ Ne

☐ Komentaras

Kokio tipo aviacijos sektoriaus įmonėms, jūsų nuomone, COVID-19 pandemijos sukeltos krizės poveikis yra didžiausias? (galimi keli variantai):

☐ Oro linijų bendrovės

☐ Orlaivų techninio aptarnavimo bendrovės

☐ Oro uostai

☐ Oro navigacijos įmonės

☐ Antžeminio aptarnavimo įmonės

☐ Aviacijos specialistų rengimo organizacijos

☐ Kitas (rašyti)

Įvertinkite, kuriems iš oro linijų verslo modelių, jūsų nuomone, pavyks greičiau atsigauti po COVID-19 pandemijos sukeltos krizės (galimi keli variantai):

☐ Tradicinės oro linijų bendrovės

☐ Pigių oro linijų bendrovės

☐ Atostogų kelionių oro linijų bendrovės

☐ Vietinių skrydžių oro linijų bendrovės

☐ Tradicinės krovininių pervežimo oro linijų bendrovės

☐ Siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės

☐ Hibridinės oro linijų bendrovės

☐ Krovininių pervežimo oro linijų bendrovės

☐ Kitas (rašyti)

Įvertinkite, kurie iš oro linijų verslo modelių buvo labiau atsparūs 2008-2009 metų ekonominės krizės laikotarpiu (galimi keli variantai):

☐ Tradicinės oro linijų bendrovės

☐ Pigių oro linijų bendrovės

☐ Atostogų kelionių oro linijų bendrovės

☐ Vietinių skrydžių oro linijų bendrovės

☐ Tradicinės krovininių pervežimo oro linijų bendrovės

☐ Siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės

☐ Hibridinės oro linijų bendrovės

☐ Krovininių pervežimo oro linijų bendrovės

☐ Kitas (rašyti)

Įvertinkite, jūsų nuomone, tinkamas priemones, kurios būtų naudingos išorinių veiksnių neigiamo poveikio prevencijai aviacijos sektoriuje (5 - priemonės nauda būtų didžiausia, 1 - priemonė nebūtų veiksminga). Įvertinimai gali kartotis.

	1	2	3	4	5
Globalios situacijos nuolatinis stebėjimas	☐	☐	☐	☐	☐
Greito reagavimo priemonių numatymas	☐	☐	☐	☐	☐
Rizikos valdymo strategijos	☐	☐	☐	☐	☐
Greitas verslo strategijos koregavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Greitas žmogiškųjų išteklių strategijos koregavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Rinkos analizė	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų apmokymai	☐	☐	☐	☐	☐
Sklandi vidinė komunikacija įmonėje	☐	☐	☐	☐	☐
Finansinių išteklių atsargos	☐	☐	☐	☐	☐
Efektyvi išorinių krizių komunikacija	☐	☐	☐	☐	☐

Kokios dar nepamintėtos priemonės, jūsų nuomone, galėtų padėti išorinių veiksnių neigiamo poveikio prevencijai aviacijos sektoriuje?

2 priedas. Ekspertinės apklausos klausimynas - Aviacijos verslo strategijų bei žmogiškųjų išteklių strategijų sąryšio ir priklausomybių nuo išorinių veiksnių vertinimas

Ar sutinkate, jog oro linijų bendrovės verslo strategija yra tiesiogiai susijusi su pasirinktu verslo modeliu?

☐ Taip

☐ Ne

☐

Ar sutinkate, jog oro linijų bendrovės pasirinkta verslo strategija/verslo modelis daro įtaką žmogiškųjų išteklių valdymo pasirinkimams?

☐ Taip

☐ Ne

☐

Kaip manote, kurios žmogiškųjų išteklių strategijos yra aktualiausios aviacijos sektoriuje? (pagal Armstrong, 2014). Galimi keli atsakymų pasirinkimai.

- ☐ Darbuotojų aukštų veiklos rezultatų valdymo
- ☐ Darbuotojų aukšto įsipareigojimo valdymo
- ☐ Darbuotojų aukšto įsitraukimo valdymo
- ☐ Organizacijos vystymo valdymo
- ☐ Išteklių pritraukimo valdymo
- ☐ Darbuotojų mokymo ir tobulinimo
- ☐ Darbuotojų atlygio
- ☐ Darbuotojų gerovės

Pažymėkite, kurios aviacijos verslo strategijos, jūsų nuomone, yra labiausiai taikomos konkrečioms oro linijų bendrovių verslo modeliams. Atsakymų variantai gali kartotis.

	Kokybės lyderystės strategija	Kainos lyderystės strategija	Nišinio fokusavimo strategija
Tradicinės oro linijų bendrovės	☐	☐	☐
Pigių skrydžių oro linijų bendrovės	☐	☐	☐
Užsakomųjų reisų/Atostogų kelionių oro linijų bendrovės	☐	☐	☐
Vietinių skrydžių oro linijų bendrovės	☐	☐	☐
Hibridinės oro linijų bendrovės	☐	☐	☐
Siuntų, krovinių gabenimo oro linijų bendrovės	☐	☐	☐
Nuomą vykdančios (ACMI/wet lease, dry lease) oro linijų bendrovės	☐	☐	☐
Verslo klasės (VIP) skrydžių oro linijų bendrovės	☐	☐	☐

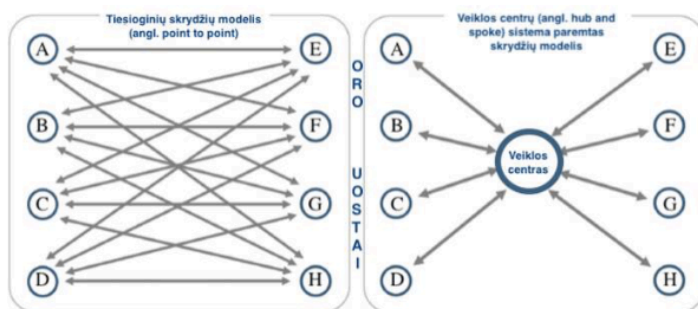
Pažymėkite, kurios žmogiškųjų išteklių strategijos, jūsų nuomone, yra labiausiai taikomos konkrečioms oro linijų bendrovių verslo modeliams. Atsakymų variantai gali kartotis.

	Darbuotojų aukštų veiklos rezultatų valdymo strategija	Darbuotojų aukšto įsipareigojimo valdymo strategija	Darbuotojų aukšto įsitraukimo valdymo strategija	Organizacijos vystymo strategija	Darbuotojų mokymo ir tobulinimo strategija	Darbuotojų atlygio strategija	Darbuotojų gerovės strategija
Tradicinės oro linijų bendrovės	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pigių oro linijų bendrovės	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Užsakomųjų reisų/Atostogų kelionių oro linijų bendrovės	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vietinių skrydžių oro linijų bendrovės	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hibridinės oro linijų bendrovės	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Siuntų, krovinių gabenimo oro linijų bendrovės	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nuomą vykdančios (ACMI/wet lease, dry lease) oro linijų bendrovės	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Pažymėkite, kurios žmogiškųjų išteklių strategijos, jūsų nuomone, yra labiausiai taikomos konkrečioms oro linijų bendrovių verslo strategijoms. Atsakymų variantai gali kartotis.

	Darbuotojų aukštų veiklos rezultatų valdymo strategija	Darbuotojų aukšto įsipareigojimo valdymo strategija	Darbuotojų aukšto įsitraukimo valdymo strategija
Oro vežėjo kokybės lyderystės strategija	☐	☐	☐
Oro vežėjo kainos lyderystės strategija	☐	☐	☐
Oro vežėjo nišinio fokusavimosi strategija	☐	☐	☐

Kaip manote, kurio verslo modelio oro linijų bendrovėse žmogiškųjų išteklių vadyba yra sudėtingesnė (dėl reikiamo darbuotojų skaičiaus, apmokymų, atlygio sistemų)?



- ☐ Tiesioginius (angl. point to point) reišus vykdančių oro linijų bendrovių
- ☐ Veiklos centrais paremta (angl. hub and spoke) sistema skrydžius vykdančių oro linijų bendrovių
- ☐ Vienodai sudėtinga abejais variantais
- ☐ Kitas variantas (įrašyti)

Kaip manote, kokie veiksniai labiausiai paskatina aukštą darbuotojų įsitraukimą įmonėje? Galimi keli atsakymų variantai.

- ☐ Atlyginimas
- ☐ Savirealizacija per darbą
- ☐ Įmonės pasirinkti žmogiškųjų išteklių valdymo principai
- ☐ Įmonės pasirinkta verslo strategija/verslo modelis
- ☐ Teigiami santykiai tarp kolegų
- ☐ Žinomas įmonės vardas
- ☐ Kitas variantas (įrašyti)

Ar manote, kad oro linijų bendrovių darbuotojams gali būti taikomi skirtingi reikalavimų standartai (rezultatų, apmokymų), priklausomai nuo įmonės pasirinktos verslo strategijos? Pvz.: kokybės lyderystės strategiją pasirinkusios įmonės gali taikyti aukštesnius reikalavimus darbuotojams nei įmonės, pasirinkusios kainos lyderystės strategiją.

☐ Taip

☐ Ne

☐ Komentaras

Kaip manote, kurie, jūsų nuomone, verslo strateginiai pokyčiai buvo labiausiai naudojami oro linijų bendrovių COVID-19 krizės kontekste? (5 - priemonė buvo naudojama dažniausiai, 1 - priemonė naudojama nebuvo)

	1	2	3	4	5
Orlaivių parko didinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Orlaivių parko mažinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Orlaivių parko restruktūrizavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Verslo modelio koregavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Verslo strategijos koregavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčiai	☐	☐	☐	☐	☐
Finansinis restruktūrizavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Kreditorių interesų derinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Krovinių reisų vykdymas keleiviniams reisais pritaikytais orlaiviais	☐	☐	☐	☐	☐
Plėtra į naujas rinkas	☐	☐	☐	☐	☐

Kaip manote, kurie, jūsų nuomone, žmogiškųjų išteklių strateginiai pokyčiai buvo labiausiai naudojami oro linijų bendrovių COVID-19 krizės kontekste? (5 - priemonė buvo naudojama dažniausiai, 1 - priemonė naudojama nebuvo)

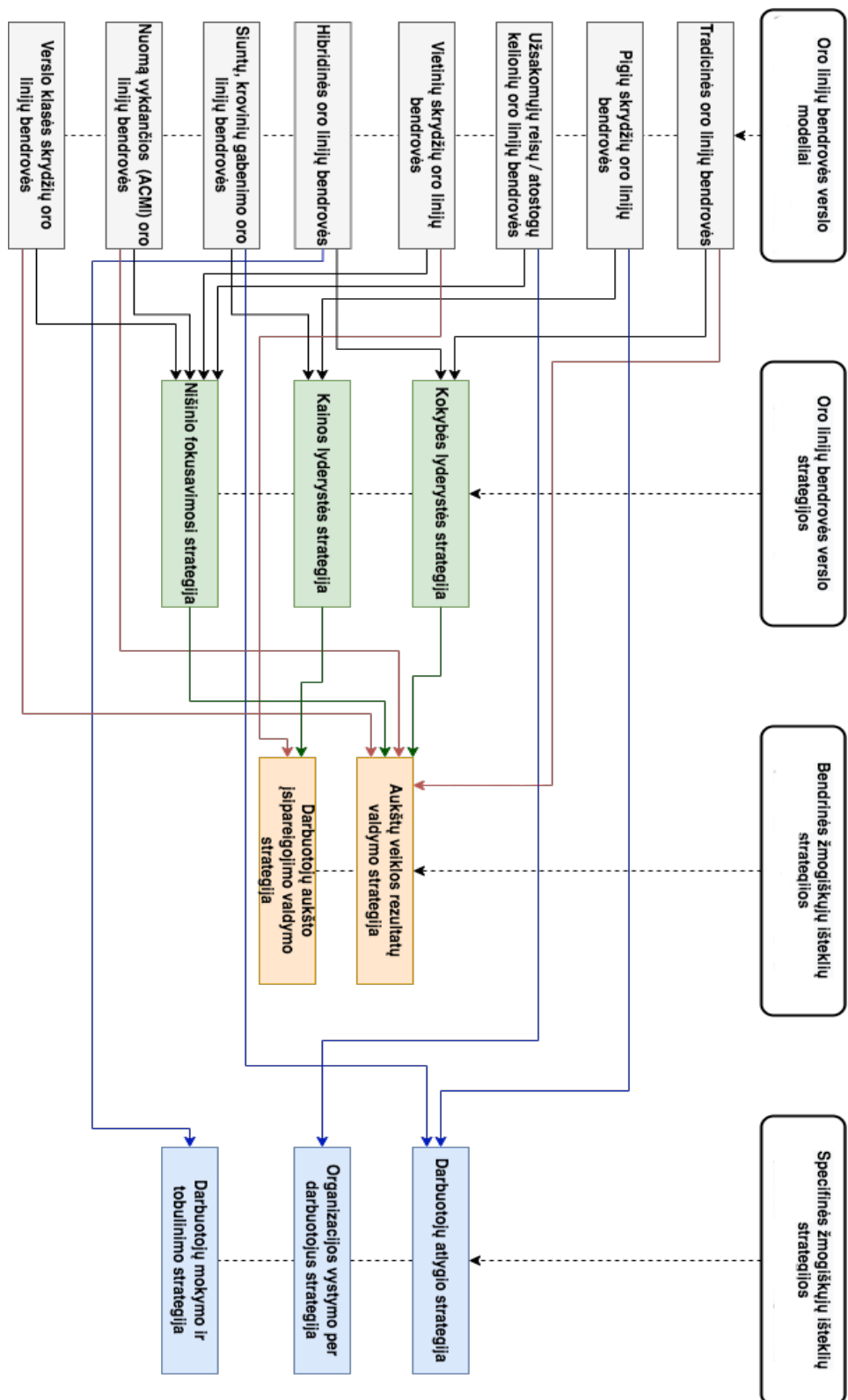
	1	2	3	4	5
Darbuotojų skaičiaus mažinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų skaičiaus didinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų apmokymas dirbti pagal naujus standartus	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų mokymų vykdymas nuotoliniu būdu	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų mokymų vykdymas mažesnėmis grupėmis	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų atlyginimų didinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų atlyginimo mažinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų lojalumo įmonei skatinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų išitraukimo skatinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojų aukštų rezultatų skatinimas	☐	☐	☐	☐	☐

Kaip manote, kokie aviacijos sektoriaus darbuotojų mokymo ir tobulinimo būdai taps aktualesni po COVID-19 pandemijos, nei buvo prieš tai? Galimi keli atsakymų variantai.

- ☐ Instruktorių vedami tiesioginiai mokymai
- ☐ Instruktorių vedami nuotoliniai mokymai
- ☐ Virtualios/papildytos realybės mokymai
- ☐ Nuotoliniai video/interaktyvūs mokymo metodai
- ☐ Savarankiški mokymai iš dalomosios teorinės medžiagos
- ☐ Mokymosi per patirtį metodai
- ☐ Mokymai per kompiuterines programas
- ☐ Mokymai komandos išvykų metu

☐ Kitas variantas (įrašyti)

3 priedas. Oro linijų bendrovių verslo strategijų, verslo modelių ir žmogiškųjų išteklių strategijų sąryšio modelis



AVIACIJOS VERSLO STRATEGIJŲ PASIRINKIMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

Liudmila LOBANOVA², Vaiva KAUSILAITE¹

^{1,2} Vilniaus Gedimino technikos universitetas, verslo vadybos fakultetas, vadybos katedra, Saulėtekio al. 11, LT-10223, Vilnius, Lietuva

Gauta 2021- ; priimta 2021-

Santrauka. Aviacijos versle naudojamos verslo strategijos gali nulemti oro bendrovių sėkmingumą, tad jų pasirinkimas yra ištis svarbus. Straipsnyje aptariami veiksniai, kurie daro įtaką aviacijos sektoriui bei jame vyraujančių verslų – oro bendrovių – strategijų pasirinkimui. Aviacijos sektoriui būnant ypatingai dinamišku bei paveikiu aplinkos veiksniams, nuo pasirenkamos verslo strategijos priklauso verslo sėkmė. Pirmoje straipsnio dalyje analizuojami veiksniai, darantys didžiausią įtaką aviacijos sektoriui. Išskiriamos kategorijos pagrindinių veiksmų, lemiančių aviacijos sektoriaus plėtrą ir pokyčius. Antroje straipsnio dalyje pagal išanalizuotą mokslinę literatūrą atrinkti pagrindiniai oro bendrovių taikomi verslo modeliai bei aprašomi jų principai ir skirtumai. Straipsnio trečiojoje dalyje ekspertų apklausos duomenimis analizuojamas išorinių veiksmų įtakos stiprumas įvairiems oro linijų bendrovių verslo modeliams. Išanalizavus pagrindinius pasirinkimą lemiančius veiksmus, įvertinus jų poveikį bei naudojamas verslo strategijas, straipsnyje pasiūlomas teorinis modelis, nurodantis verslo strategijų formavimo aspektus aviacijos sektoriuje veikiančioms organizacijoms bei oro linijų bendrovėms.

Reikšminiai žodžiai: aviacija, oro bendrovės, verslo strategijos, verslo strategijų pasirinkimas, aviacijos plėtra, oro bendrovių strategijos

Įvadas

Aviacijos industrija – nuo šiuolaikinio pasaulio neatskiriama, nuolat besivystanti ir ypatingai dinamiška verslas. Tarptautinės oro transporto asociacijos (angl. *International Air Transport Association* – IATA) statistikos duomenimis globaliai komercinių oro linijų pajamos nuo 2016 m. iki 2019 m. ir jų aptarnautų keleivių skaičius nuo 2009 m. iki 2019 m. pasauliniu mastu kryptingai augo: vien 2019 m. buvo pasiekta net 838 milijardai dolerių generuojamų pajamų bei aptarnauta daugiau nei 4,5 milijardų keleivių. Nepaisant vis didėjančios aviacijos industrijos paklausos bei vykdomos verslo plėtros, gaunamas oro bendrovių pelnas nėra toks pastovus – nuo 2018 m. globaliai pastebimas vis mažėjantis aviakompanijų uždirbtas metinis pelnas, o 2020-ųjų metų statistika dėl atsiradusio ir visą aviacijos industriją smarkiai paveikusio COVID-19 viruso atspindi iki šiol dar neregėtą aviacijos verslo nuosmukį (IATA, 2020). 2020-ieji metai aviacijos sektoriui – ištis sudėtingi. IATA duomenimis šiuo laikotarpiu pasauliniu mastu oro bendrovės patiria didžiulį nuosmukį – kas minutę bendrai parandama maždaug 300 tūkstančių dolerių, o per mėnesį ši suma siekia net iki 13 milijardų dolerių. Tokie rezultatai matomi dėl to, jog aviacijos rinka yra ypatingai paveiki išoriniams aplinkos veiksniams, kurie daro didelę įtaką aviakompanijų bei viso aviacijos sektoriaus plėtrai bei generuojamoms pajamoms. Dėl šių priežasčių aviacijos istorijoje egzistuoja daugybė oro bendrovių bankroto atvejų, neišvengtų dėl pasirinktų, bet nepasiteisinsusių verslo strategijų. Aviacijos sektoriui būnant ypatingai paveikiu aplinkos veiksniams bei gebančiu generuoti dideles pajamas, yra svarbu tinkamai planuoti bei sistemingai valdyti verslą, greitai reaguoti į susiklosčiusias aplinkybes, o visų pirma, norint atsilaikyti prieš sektorių užklumpančius iššūkius, reikia apgalvotai bei tinkamai pasirinkti pasiteisinančias aviacijos verslo strategijas.

Verslo strategijos bei verslo modelio pasirinkimas aviacijos sektoriuje esamoms bei norinčioms susikurti naujoms oro bendrovėms neabejotinai turi didelę reikšmę. Dėl aviacijos sektoriaus dinamiškumo aviacijos verslai turi būti pasiruošę reaguoti ir priimti sprendimus nedelsiant – taip pagal poreikius atsiranda vis naujos aviacijos verslo strategijos bei oro bendrovių pasirenkami taikomi modeliai. Tai turi būti pasirinkta apgalvotai bei atsižvelgiant į aviacijos sektoriui aktualius veiksmus. Nuo pasirinktos verslo strategijos priklauso organizacijų planuojamas pelnas, išlaidos, potenciali klientūra ir rinka, reikiami ištekliai, darbuotojų kiekis, marketingo sprendimai bei kiti pagrindiniai veiksniai, lemiantys verslo sėkmingumą. Planuojant bei

¹ Autorius susirašinėti. El. paštas vaiva.kausilaite@stud.vgtu.lt

projektuojant verslą, verslo strategiją pasirinkti reikia labai atsakingai bei atsižvelgiant į daugybę aktualių veiksnių bei kriterijų, kurie gali daryti įtaką organizacijos sėkmei bei viso sektoriaus plėtrai ir sėkmingumui. Oro bendrovių strategijų pasirinkimas bei tam lemiami veiksniai globaliu mastu, o ypač Lietuvoje, mokslinėje literatūroje nėra plačiai išnagrinėti. Dėl šių priežasčių straipsnyje bus analizuojama, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką aviacijos sektoriaus plėtrai, o taip pat ir yra aktualūs bei svarbūs, organizacijoms pasirenkant verslo strategijas. Straipsnyje taip pat bus analizuojamos oro bendrovių aviacijos sektoriuje esantys verslo modeliai bei jų veikimo principai. Išanalizavus aktualią literatūrą bei atlikus jos apžvalgą, atvejų analizės metodais bus įvertinami konkretūs atvejai, susiję su aviacijos sektorių veikiančiais veiksniais, padarę įtaką oro bendrovių verslo modelių atsiradimui bei pasirinkimui, o taip pat ir pasiteisinusių bei nepasiteisinusių verslo strategijų aviacijos sektoriuje apžvalga.

Tyrimo problema – netinkamai pasirinktos ar nepasiteisinusios verslo strategijos gali nulemti oro bendrovių bankrotą. Pagal kokius veiksnius geriausia pasirinkti verslo modelį aviacijos sektoriuje?

Tyrimo objektas – veiksniai, darantys įtaką aviacijos verslo strategijų pasirinkimui.

Tyrimo tikslas – nustatyti, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką aviacijos verslo strategijų pasirinkimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti veiksnius, darančius didžiausią įtaką aviacijos sektoriaus plėtrai.
2. Atlikti oro bendrovių taikomų verslo modelių apžvalgą
3. Duomenų analizės bei ekspertų apklausos tyrimo metodais įvertinti veiksnius, darančius įtaką aviacijos verslo strategijų formavimui.
4. Pasiūlyti teorinį verslo strategijų formavimo modelį aviacijos sektoriuje veikiančioms organizacijoms bei oro linijų bendrovėms.

Tyrimo metodai – literatūros analizė ir sisteminimas, duomenų analizė (pagal tarptautinių aviacijos organizacijų duomenis), PEST analizė, ekspertų apklausa.

1. Aviacijos sektorių veikiančys veiksniai

Tarptautinio oro transporto mastai pradėjo dvigubėti nuo 1945 m. Tai siejama su technologiniais atradimais bei inovacijomis, kuomet 1942 m. buvo masinei gamybai išleistas pirmas turbopropeliarinis lėktuvas. Šį išradimą sekė pirmasis tarptatantinis lėktuvas, atsiradęs 1958 m., bei pirmi plataus korpuso orlaiviai, gaminami nuo 1970 m. (IATA, 2017b). Šios technologinės inovacijos turėjo ypatingą poveikį aviacijos verslo plėtros šuoliui, kadangi jų dėka buvo sukurti prietaisai, galintys greičiau, didesniais kiekiais bei mažesniais kaštais vykdyti skrydžius. Nuo 1980 m. globaliai pastebimas žymus aviakompanijų industrijos augimas (Secilmis, 2016).

Nors technologinės inovacijos iki pat šių dienų išlieka vienu reikšmingiausių aviacijos verslo plėtrą lemiančių veiksnių, aviacijos sektorius yra ypatingai paveiktas ir kitiems išoriniams aspektams. Šis sektorius kasdien susiduria su naujais plėtros, konkurencingumo išlaikymo iššūkiais. Tarptautinė oro transporto asociacija (IATA) 2018m. savo išleistame dokumente „Future of Aviation Industry 2035“, apimančiame įvairius, galimus nuspėti aviacijos sektoriaus plėtros scenarijus iki 2035 m., pažymėjo 50 veiksnių, darančių ar ateityje darysiančių įtaką aviacijos verslo plėtrai bei pokyčiams. Veiksniai suskirstyti pagal PEST metodo analizę, apimant politinius, ekonominius, socialinius bei technologinius veiksnius bei įtraukiant aplinkos veiksnių kategoriją (1 lentelė).

Tarp socialinių veiksnių, kurie aktualūs aviacijos verslo plėtrai, minimi terorizmo, urbanizacijos, senstančios visuomenės, populiacijos augimo, etninių, politinių, religinių identitetų, keleivių tapatybės, sveikatos klausimai. Į technologinius veiksnius, kurie darė aviacijos industrijos plėtrai įtaką nuo pat jos pradžios, bet ne mažesnę daro ir šiais laikais, IATA išskyrė daiktų interneto, kibernetinės saugos, trimatės spausdinimo technologijos, robotikos bei automatizavimo proceso, naujų orlaivių dizainų, alternatyvaus kuro ir kitų energijos šaltinių bei vis didėjančio žmonių potencialo aspektus.

Aplinkos veiksniuose IATA jau nuo 2018 m. rekomendavo dėmesį į infekcines ligas ir pandemijas. Kaip parodė 2019-ųjų metų pabaigoje pasauly išplitusi koronaviruso infekcija COVID-19, 2020-aisiais metais kardinaliai pakeitusi aviacijos industrijos dominavimą, šis IATA išskirtas veiksnys tikrai yra grėsmingas aviacijos sektoriui ir gali sukelti ypatingai didelius iššūkius aviacijos plėtrai. Prie infekcinių ligų ir pandemijų, IATA atkreipia dėmesį ir į tokius aplinkos veiksnius kaip ekstremalius orų įvykius, vandens ir maisto saugumą, kylantį jūros vandens lygį, aplinkosauginį aktyvumą bei aviacijai ypač aktualų tarptautinio taršos ir triukšmo reglamentavimą. Pokyčius aviacijoje bei verslo plėtrą taip pat veikia ir ekonominiai aspektai. IATA išskiria globalinį pajamų nelygumą, globalios ekonomikos nepastovumą, naftos kainą, oro pramonės tiekimo grandinės integraciją, infrastruktūros privatizavimą, darbo sąjungas, regioninę nepriklausomybę, darbo tvarkos bei ekonomikos pokyčius. Be technologinių, socialinių, aplinkos bei ekonominių aspektų, aviacijos verslo plėtros įtakai taip pat turi politiniai veiksniai.

Į aviacijos industrijos ateitį akcentuotame IATA leidinyje taip pat įtraukti ir politinės sritys aviacijos verslo pokyčių faktoriai tokie kaip geopolitinis stabilumas, populistinių veiksmų augimas, korupcija bei

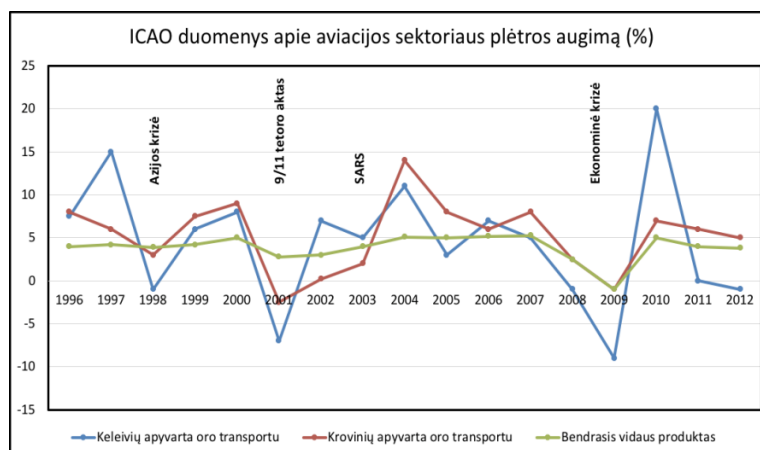
kyšininkavimas, valstybės privatizuotos oro erdvės, valdžios stiprumas, nekonkurencingi priimti sprendimai, gynybiniai prioritetai, valstybių sienų bei politinių pažiūrų pokyčiai (IATA, 2018b). Iš šiai dienai aktualių aviacijos industrijos plėtrai turinčių politinių veiksnių galima išskirti 2020 m. Jungtinės Karalystės išstojimą iš Europos sąjungos – “Brexit”. Vykstantis pasitraukimas iš ES turi įtakos tiek Jungtinės Karalystės, tiek visos Europos sąjungos aviacijos industrijai. Kadangi Jungtinės Karalystės pasitraukimas vis dar skaitomas pereinamajame laikotarpyje, sunku nustatyti tikslią padarytą įtaką aviacijos sektoriui. Tačiau išlieka aišku tai, jog Brexit įvykimas nėra naudingas Jungtinės Karalystės aviacijos verslo plėtrai: neabejotinai bus keičiamos aviacijos eismo teisės, reguliavimo sistemos, valdybos ir kontrolės sąlygos, o didžiausią neigiamą įtaką patirs Jungtinės Karalystės pigių skrydžių aviakompanijos tokios kaip Ryanair ar EasyJet, kurios nepritarė Brexitui dėl joms numatomų žalos pasekmių (Nieuwenhuizen, 2018).

Socialiniai	Technologiniai	Aplinkosauginiai	Ekonominiai	Politiniai
Terorizmas; urbanizacija, miestų augimas; Globalinis senėjimas; Keleivių tapatybės ir apgavystės; Etniniai, politiniai, religiniai identitetų skirtumai; Sveikatos, neįgalumo klausimai	Kibernetinis saugumas; Žmogiškojo potencialo augimas; Robotika ir automatizavimas; 3D spauda; VR; Daiktų internetas; Atlernetivus kuras; Nauji orlaivių dizainai; Geoerdvinės technologijos	Infekcinės ligos ir pandemijos; Vandens ir maisto saugumas; Žiedinė ekonomika; Aplinkosaugos aktyvizmas; Taršos ir garso reguliavimas; Ekstremalūs oro įvykiai; Gamtinės nelaimės	Globalus pajamų nelygumas; Naftos kaina; Infrastruktūrų privatizavimas Tiekimo grandinės spragos; Darbo sąjungų kūrimasis; Ekonominių duomenų atvirumas; Globalios ekonomikos nepastovumas	Kyšiai ir korupcija; Geopolinis nestabilumas; Valstybės oro erdvių ir kitų infrastruktūrų privatizavimas Prioritetas gynybai, o ne civilijų poreikiams; Valstybių sienų atvirumo klausimas

1 lentelė. Aviacijos sektoriui aktualūs veiksniai (sudaryta autorių pagal (IATA, 2018b)).

Aviacijos verslo plėtrai įtakos turintys veiksniai neabejotinai veikia ir viso aviacijos sektoriaus: oro uostų, antžeminio aptarnaujančio personalo, o, ypač, aviakompanijų generuojamą pelną. Aviacijos sektoriaus plėtos ir pelno mastai yra neatsiejami nuo vykdomų skrydžių gausos. Skrydžių kiekis yra ypač svarbus aviakompanijoms, kadangi nuo to tiesiogiai priklauso įmonės verslo pajamos. Aviacijos verslo iššūkiai, lemiantys skrydžių kiekio drastiškai sumažėjimą, turi milžinišką reikšmę viso sektoriaus gyvavimui (Doganis, 2006).

Tarptautinė civilinės aviacijos organizacija (angl. International Civil Aviation Organization (ICAO)) įkurta 1997 m., jungianti 190 šalių ir nustatanti tarptautines aviacijos sektoriaus normas, koordinuojanti vystymąsi ir plėtrą, siekiant užtikrinti saugų ir efektyvų sektoriaus augimą. Lietuvos Respublika taip pat yra įsitraukusi į ICAO veiklą jau nuo 1992 m. ICAO yra parengusi 18 techninių Čikagos konvencijos priedų, apimančių ir išskiriančių svarbiausias aviacijos sektoriaus sritis. Taip pat ICAO renka ir statistinius duomenis apie aviacijos sektoriaus plėtrą (IATA, 2019). Jų oficialioje svetainėje galima rasti ir šios mokslinės esė temai aktualius duomenis apie 1996 m.-2012 m. aviacijos sektoriaus veiklos duomenis (1 pav.).



Pagal ICAO duomenis sukurtame grafike matome, jog aviacijos sektoriui ištis yra aktualūs ir svarbūs išskirti veiksniai. Didžiausius sektoriaus nuosmukius lėmė Azijos finansų krizė, 2007-2008 m. pasaulinė ekonominė finansų krizė, Rugsėjo 11d. teroro išpuolis bei SARS infekcinis virusas. Matoma, jog išskirti socialiniai, politiniai, ekonominiai bei aplinkos veiksniai gali daryti didelį poveikį aviacijos sektoriaus sėkmingumui, generuojamam pelnui, o taip pat ir gali priversti oro linijų bendroves

2. Aviacijos verslo strategijos

Veiklos planavimas organizacijoje – ypatingai svarbus ir reikšmingas veiksnys sėkmingam įmonės gyvavimui. Planavimas yra viena iš prioritetinių veiklos funkcijų, kurios buvo aprašytos jau XX amžiaus pradžioje prancūzų kilmės mokslininko bei vadybos pradininko Henrio Fajolio. H. Fajolis vadyboje išskyrė keturias pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, valdymą (koordinavimą) bei kontrolę. Be planavimo funkcijos smarkiai nukenčia bet kurios įmonės veiklos organizavimas, valdymas bei funkcijų kontrolė (Astrauskas & Česonis, 2008).

Organizacijos planavimas – platus bei įvairiapusis procesas, kurio įgyvendinimui reikalinga tam tikrų procesų bei veiksmų analizė bei detalus pasiruošimas. Galima išskirti tokias organizacijos veiklos planavimo dalis kaip vizijos nustatymas, misijos suformulavimas, darbinės situacijos analizė, strateginių, taktinių, operatyvinių tikslų nustatymas bei veiklos plano rengimas. Planavimą taip pat galima įvardinti kaip vieną atsakingiausių organizacijos veiklos procesų, kadangi organizacijos veiklos plano sėkmingumas yra tiesiogiai susijęs su įmonės veiklos sėkme (George Steiner, 1979).

Bet kuriai organizacijai, siekiančiai sėkmingai ir sistemingai planuoti bei organizuoti savo veiklą, yra svarbu nusimatyti ilgalaikį planą, išsikelti siekiamus tikslus, išanalizuoti aplinkos bei vidinius veiksmus, darančius įtaką įmonės gerovei, bei sustrateguoti savo turimus išteklius. Tam naudojamos tam tikros strategijos, strateginis planavimas bei strateginiai veiklos planai. Strategija – plati veiklos programa, skirta organizacijos uždaviniams įgyvendinti. Gali būti apibūdinama sinonimais: planas, gudrybė, veiklos modelis, pozicija, perspektyva. Teigiama, kad strategiją sudaro keturi pagrindiniai komponentai: sritis, išteklių paskirstymas, konkurenciniai pranašumai ir sinergetika. Sritis – apibrėžia rinkas, kuriose konkuruoja organizacija. Išteklių paskirstymas – parodo, kaip organizacija suplanuoja naudoti savo turimus resursus. Konkurencinis pranašumas – privalumų prieš konkurentus įvertinimas. Sinergetika - tai mastas, kuriuo įvairūs verslai organizacijos viduje gali remtis vienas kitu (Melnikas & Smaliukienė, 2007).

Strateginis planavimas – tai formalus procesas, kurio metu organizacijoje tiksliai apibrėžiami planai, analizuojami įvairių strategijų santykiai, pranašumus bei trūkumus, ir aptariama veiklos, kuriai teikiama pirmenybė, kryptys. (Melnikas & Smaliukienė, 2007)

Oro linijų bendrovė – tai įmonė, kuri teikia oro transporto paslaugas keleiviams ar krovinių gabenimo paslaugas. oru gabenanti krovinius nuosavomis ar nuomojamomis oro transporto priemonėmis. Oro linijų bendrovės viena nuo kitos gali skirtis dydžiu (turimomis transporto priemonėmis, darbuotojų skaičiu), skrydžių paskirtimi (keleivių, siuntų, krovinių gabenimu), paslaugų-skrydžių teikimo kiekiais, skrydžių kryptimis: pagal vykdomų skrydžių nuotolius gali būti kategorizuojamos į tarpkontinentines, kontinentines, regionines ar vietines. Taip pat oro linijų bendrovės savo veiklą planuoja ir vykdo pagal savo pasirinktą verslo modelį, nuo kurio priklauso visi anksčiau minėti aspektai (Gillen, 2009).

Nuo XX amžiaus 10 dešimtmečio, oro linijų bendrovėse pastebimas vis gausėnis oro linijų alijanso sudarymas. Bendradarbiaujančios ir alijansą sudariusios oro linijų bendrovės gali būti naudingos vienos kitom, kadangi alijanso sudarymas gali leisti sumažinti organizacijos išlaidas bei praplėsti maršrutų tinką. Šiuo metu pasaulyje labiausiai žinomi šie oro linijų alijansai: Oneworld, Star Alliance, Sky Team (Belobaba, 2009). Statistiniais duomenimis, šie oro linijų alijansai aptarnauja apie 60% viso pasaulio keleivių.

Šiame straipsnyje aviacijos verslo strategijomis laikysime oro linijų bendrovių taikomus verslo modelius – veiklos principų pasirinkimą ir pagrindinių verslo modelio bruožų taikymą. Osterwalder ir Pigneur (2010) pateikiamą verslo modelio struktūrą ir jos elementus, matoma, jog egzistuojančių oro linijų bendrovių verslo modelio struktūros, susideda iš šių elementų: vertės pasiūlymo, vartotojų segmento, kanalų, ryšių palaikymo, partnerystės, pagrindinių išteklių veiklos, sąnaudų struktūros ir pajamų srautų. Įmonių, o jų tarpe ir oro linijų bendrovių, vertės pasiūlymo kūrimą geriausiai apibūdinti galima kaip paslaugos ir procesų visumą, kuri skirta vartotojų poreikiams tenkinti.

Žemiau pristatomi egzistuojantys oro linijų verslo modeliai (Reichmuth et al., 2008):

- ☐ ☐ Tradicinės oro linijų bendrovės;
- ☐ ☐ Pigių oro linijų bendrovės;
- ☐ ☐ Atostogų kelionių oro linijų bendrovės;
- ☐ ☐ Vietinių skrydžių oro linijų bendrovės;
- ☐ ☐ Tradicinės krovinių pervežimo oro linijų bendrovės;
- ☐ ☐ Siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės;

□□ Hibridinės oro linijų bendrovės.

Oro linijų bendrovių verslo modelio struktūros parengtos taip, kad padėtų išsiaiškinti ir parodyti elementų tarpusavio priklausomybę ir sąveiką, o kuriant naują vertę leistų išreikšti verslo logiką ir įmonės veiklos specifiką. Skirtingi žemiau aprašyti verslo modeliai, skiriasi vieni nuo kitų pagal tai į kurį aprašytą elementą fokusuojasi stipriau (Osterwalder, 2010). Oro linijų bendrovių strategijų pasirinkimui įtakos turi įmonės turimi ištekliai, aplinkos veiksniai, siekiama klientūra (Daft & Albers, 2013). Skirtingos oro linijų bendrovių strategijos nulemia organizacijos veiklos principus, generuojamą oro bendrovių įmonių, skrydžių vykdymo, personalo apmokymo kaštus ir yra reikšmingi aviakompanijų verslo sėkmingumui. Tradicinės oro linijų bendrovės – oro transporto organizacijos, kurių veikla orientuota į klientus, siekiant suteikti platų paslaugų spektrą (paslaugų prieš skrydį ir skrydžio metu), įskaitant skirtingas skrydžių klases, jungiamuosius skrydžius. Didžioji dalis Europos Sąjungos nacionalinių vežėjų yra pasirinkusios tokio tipo verslo modelį: „Air France / KLM“, „Lufthansa“, „British Airways“, „Iberia“, „Austrian Airlines“, LOT ar „Scandinavian (SAS)“ (Reichmuth et al., 2008). Tradicinės oro linijų bendrovės būdingas platus skrydžių geografinis tinklas, veiklos centrais pasirenkama sistema, skrydžiams vykdyti naudojami skirtingi orlaivių tipų lėktuvai, bilietų kainų nustatymui būdingi skrydžio dienos, laiko, paklausumo aspektai, reiso užpildymas.

Pigių oro linijų bendrovė – aviakompanija, kuri skraidina keleivius už sąlyginai mažesnę kainą, tačiau neteikdama daugelio tradicinių oro linijų bendrovių teikiamų paslaugų. Šis verslo modelis atsirado Jungtinėse Amerikos Valstijose, XX a. dešimtojo dešimtmečio pradžioje jis paplito Europoje, o vėliau – ir daugelyje kitų pasaulio regionų. Pigių oro linijų bendrovių atsiradimą paskatino aviacijos verslo liberalizavimas. Nuo pigių oro linijų bendrovių atsiradimo, jos susilaukė didelio dėmesio ir greit išpopuliarėjo, sukeldamos didelę konkurenciją įprastinėms oro linijų bendrovėms (AirlineBasics, 2014). Vis dėlto, siekiant išlaikyti mažas kainas keleiviams, oro bendrovės turi taikyti tam tikras veiklos strategijas. Pigių oro linijų bendrovėms būdingas skrydžių vykdymui pasirenkamas vienodas visų orlaivių tipas, taip sumažinant orlaivių priežiūros bei personalo apmokymo kaštus. Taip pat skrydžio metu dažniausiai yra tik vienas skrydžio klasės – ekonominės – pasirinkimas. Siekiant dar labiau sumažinti skrydžių vykdymo kaštus lėktuve keleiviams neteikiamas nemokamas maitinimas, o visos papildomos paslaugos yra apmokestinamos. Skrydžiams pasirenkami dažnai tolimesni, ne tokie populiarūs oro uostai, bilietai keleiviams parduodami tiesiogiai internetu, taip išvengiant mokesčių kelionių agentūroms (Reichmuth et al., 2008).

Atostogų-kelionių oro linijų bendrovės (angl. *holiday-leisure carriers*) – oro transporto organizacijos, specializuojančios į turizmo sektorių, taip pat vadinamosios užsakomosios (angl. *charter*) oro linijų bendrovės. Ši aviakompanijų modelį taikančios organizacijos koncentruojasi į turistinių maršrutų vykdymą, turistų gabenimą. Šis modelis pasižymi tuo, jog skrydžio bilietai nėra parduodami atskirai bei nepriklausomai – keleiviai skrydžio bilietą įsigyja nusipirkdami kelionės paketą iš kelionių organizatoriaus. Skrydžiai vykdomi į tam sezonui būdingas destinacijas, teikiant sezoninius pasiūlymus, arba užsakovams nusipirkus specialųjį – specifinės krypties reisą. Atostogų-užsakomosios oro linijų bendrovės dažniausiai naudoja vieno ar keleto tipų lėktuvus, stengiamasi maksimaliai užpildyti orlaivio saloną keleiviais skrydžio metu. Dažniausiai vykdomi tiesioginiai skrydžiai iki numatytos krypties, o reisai organizuojami vienus keleivius skrydžio metu nuskraidinant, o skrendant atgal pasiskraidinant kitus atgal. Dažnai šio modelio linijos vykdo atostogų reisuos pagal numatytus skrydžio grafikus (German Aerospace Center, 2008).

Vietinių (angl. *regional*) skrydžių oro bendrovės – aviakompanijos, kurios vykdo skryžius specifiskai pasirinktame regione, taip pat kartais vadinamos tarpmiestinėmis oro bendrovėmis. Šio modelio aviakompanijos dažniausiai skrydžių vykdymui renka orlaivius su mažesniu vietų skaičiumi. Šis modelis ypatingas tuo, jog kai kurios vietinių skrydžių oro bendrovės dirba savarankiškai ir apsiriboja skrydžių vykdymu pasirinktame regione, visgi dalis ši verslo modelių pasirinkusių organizacijų veikia kaip tarpmiestinės oro bendrovės ir vykdo jungiamuosius reisuos, bendradarbiaudamos su kitais oro vežėjais. Tarp šio verslo modelio populiariu vystyti laikinus susitarimus-konsorciumus arba jungtis į oro vežėjų strateginius alijansus. Taip pat oro transporto praktikoje pastebimas reiškinys, kuomet tradicinės oro linijų bendrovės kuria dukterines įmones, dažnai vykdančias vietinius skrydžius. Šis verslo sprendimas leidžia teikti platesnes paslaugas – su mažesniais orlaiviais atsigabenti keleivius į centrinės įmonės naudojamus oro uostus ir jungiamaisiais pagrindinės įmonės reisuais keleivius bei didesniais orlaiviais nuskraidinti į didesnio populiarumo sulaukusias destinacijas (German Aerospace Center, 2008).

Tradicinės krovinių pervežimo oro linijų bendrovės (angl. *traditional freight carriers*) – oro vežėjai, kurie specializuojasi į krovinių gabenimą orlaiviais bei atlieką svarbią funkciją šiandieninėje logistikoje. Tokio modelio vežėjai dažnai būna keleivinių tradicinių oro linijų bendrovių padaliniai, tačiau egzistuoja ir vien krovinių gabenimu užsiimančių įmonių. Tokios įmonės dažniausiai savo veiklai naudoja didelius vieno tipo orlaivius (pvz. Boeing 747) bei skrydžius vykdo daugiakrypčiais maršrutais (Saber et al., 2018).

Siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės (angl. *air freight integrators*) – oro vežėjas (pvz., „DHL“, „UPS“, „FedEx“), kuris teikia siuntų gabenimo bei pristatymo paslaugas tiek privačiam, tiek verslo sektoriui. Dažnu atveju, taikant šį verslo modelį, yra išvystyta logistika, pristatant siuntinį tiesiai į namus ar atsiėmimo centrus. Šie vežėjai versle naudoja tiek oro, tiek žemės transportu. Siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės nuo tradicinių krovinių pervežimo oro linijų bendrovių skiriasi specializacija tik į siuntų

pervežimus, taip pat pasižymi skubių paslaugų teikimu, o veiklą vykdo veiklos centrų (angl. hub and spoke) paremta sistema, naktiniais centrais (Saberis et al., 2018).

Oro transporto sektoriuje galima pastebėti ir hibridinėmis vadinamomis oro linijų bendrovių. Taip galima būtų įvardinti oro transporto sektoriaus vežėjus, kurie naudojami ne vienu, o keleto verslo modelių junginiu. Dažnai tai įvyksta dėl aviacijos sektoriaus dinamiškumo, kuomet pasikeitus aplinkos veiksniams ar esamai situacijai oro transporto versle, oro bendrovės yra priverstos greitai persiorientuoti ir pakeisti ar praplėsti savo vykdomos veiklos modelį. Tai taip pat pastebima, kuomet oro linijų bendrovės pamato galimybę savo turimus išteklius panaudoti keletu skirtingų būdų. Šiandieniniame pasaulyje, kuomet COVID-19 virusas padarė didžiulę neigiamą įtaką aviacijos sektoriui, tai galima pastebėti, kuomet oro linijų bendrovės, kurios užsiimdavo tik keleiviniais reisais, savo veiklą perorientuoja ir prisitaiko prie krovinių gabenimo vežėjų specifikų, norėdamos išlaikyti savo veiklą aktualią bei konkurencingą.

Oro linijų bendrovių verslo modelio struktūros parengtos taip, kad padėtų išsiaiškinti ir parodyti elementų tarpusavio priklausomybę ir sąveiką, o kuriant naują vertę leistų išreikšti verslo logiką ir įmonės veiklos specifiką. Skirtingi žemiau aprašyti verslo modeliai, skiriasi vieni nuo kitų pagal tai į kurį aprašytą elementą fokusuojasi stipriau (Osterwalder, 2010). Oro linijų bendrovių strategijų pasirinkimui įtakos turi įmonės turimi ištekliai, aplinkos veiksniai, siekiama klientūra (Daft & Albers, 2013). Skirtingos oro linijų bendrovių strategijos nulemia organizacijos veiklos principus, generuojamą oro bendrovių įmonių, skrydžių vykdymo, personalo apmokymo kaštus ir yra reikšmingi aviakompanijų verslo sėkmingumui.

3. Aviacijos verslo strategijų pasirinkimą lemiančių veiksnių tyrimas

Siekiant patvirtinti „Future of Aviation Industry 2035“ (IATA, 2018) išskirtų veiksnių pagrįstumą, įvertinti jų aktualumą bei daromą įtaką 2021 m. aviacijos sektoriuje veikiančių įmonių verslo strategijoms bei verslo modelio formavimui, sudaryta ekspertų apklausa. Apklausoje sudalyvavo 11 aviacijos sektoriaus ekspertų, turinčių 5-10 metų darbo patirtį aviacijos sektoriuje. Respondentų sąrašas buvo sudarytas įtraukiant ekspertus, užimančius vadovaujančias pareigas, iš įvairių aviacijos sektoriaus sričių: oro linijų bendrovių, oro uostų, orlaivių techninio aptarnavimo, aviacijos specialistų rengimo įmonių. Apklausa buvo sudaryta iš 20 punktų klausimyno, tarp kurių buvo atviro, uždaro bei sudėtinio tipo klausimų variantų. Apklausoje ekspertai išreiškė savo nuomonę dėl aviacijos sektoriaus bei jo verslo strategijos poveikio aplinkos veiksniams, savo nuomone įvertino IATA išskirtus veiksniai, juos išrangavo pagal poveikio svarbą, išreiškė nuomonę apie COVID-19 pandemiją, jos įtaką aviacijos sektoriui bei jo darbuotojams, reguliacinius dokumentus leidžiančių institucijų (ICAO, IATA, EASA) daromą poveikį sektoriaus verslo ir žmoniškųjų išteklių strategijų formavimui bei išreiškė nuomonę apie veiksniai, leidžiančius krizių akivaizdoje padėti aviacijos sektoriaus įmonėms išlaikyti savo darbuotojus ir aktyvią veiklą bei sumažinti aplinkos veiksnių neigiamą įtaką.

Siekiant įvertinti apklausos duomenis dėl IATA išskirtų aplinkos veiksnių bei respondentų asmeninės nuomonės, skaičiuojamas Spearman'o koreliacinis koeficientas ranginiams duomenims. Vertinimo patikimumui nustatyti skaičiuojamas intraklasinis koreliacijos koeficientas – Kendall'o konkordacijos koeficientas ranginiams duomenims (1 formulė):

$$W = \left(\frac{F}{n(k-1)} \right) \left(\frac{n^2 k(k^2-1)/12}{n^2 k(k^2-1)/12 - n \sum T/12} \right) \quad (1)$$

Čia k – kintamųjų skaičius, n – imties dydis, t – kintamųjų su sutampančiais rangais per visus tiriamuosius skaičius, F – Friedman'o χ^2 statistika (Pukėnas, 2008).

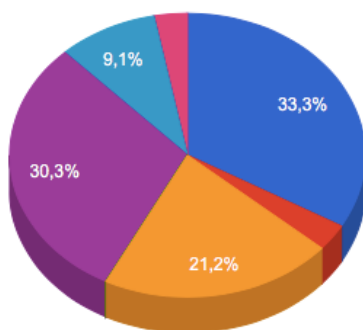
Ekspertų apklausos metu paaiškėjo rezultatai, kad ekspertai pritaria IATA leidinyje „Future of Aviation Industry 2035“ išskirtiems veiksniams bei įvertino jų poveikį aviacijos sektoriaus verslo bei žmoniškųjų išteklių strategijų formavimui. Ekspertų nuomone, pagal poveikio stiprumą aviacijos sektoriui išoriniai veiksniai buvo įvertinti ir išranguoti taip:

1. Teisiniai veiksniai (4,09/5)
2. Technologiniai veiksniai (4/5)
3. Ekonominiai veiksniai (4,27/5)
4. Politiniai veiksniai (4,27/5)
5. Aplinkosauginiai veiksniai (3,73/5)
6. Socialiniai veiksniai (3,64/5)

Gauti rezultatai taip pat parodė, kad 100% respondentų teigia, jog aviacijos sektorius yra ypatingai paveikus aplinkos veiksniams bei pritaria teiginiui, jog išorinių veiksnių sukelti iššūkiai civilinei aviacijai turi poveikį aviacijos sektoriuje veikiančių įmonių verslo strategijoms ir jų koregavimui. Ekspertai apklausoje taip pat vieningai sutiko, jog keičiant aviacijos verslo strategijas, tai taip pat paveikia žmoniškuosius išteklius bei jų valdymą, 73% respondentų šį poveikį įvardijo kaip labai stiprų. Respondentai taip pat pažymėjo, jog reguliacinius dokumentus leidžiančios organizacijos taip pat prisideda prie verslo strategijų bei žmoniškųjų

išteklių formavimo aviacijoje, jų daromą stiprumą įvertino 3,64/5 balo.

Atliktoje ekspertų apklausoje buvo prašoma respondentų nurodyti įvykį, kuris per pastarąjį dešimtmetį labiausiai paveikė aviacijos sektoriaus verslo strategijų bei modelių pasirinkimą bei jų formavimą. 100% respondentų savo atsakyme įvardijo COVID-19 pandemiją kaip reikšmingiausią įvykį aviacijos sektoriaus verslo strategijų koregavimui. Taip pat ekspertai nurodė, kad sutinka, jog po COVID-19 pandemijos būtų galima atskirai išskirti dar vieną aviacijos sektorių veikiantį faktorių – biologinį veiksnį. Pandemijos ir virusinės ligos ir anksčiau turėjo poveikį aviacijos sektoriui bei jo žmogiškiesiems ištekliams, kas buvo matyti iš 2002-2004 m. vyravusio sunkaus ūminio respiracinio sindromo (SARS) koronaviruso, taip pat neigiamai atsiliepusiam aviacijos sektoriui (ULAC, 2020). Vis dėlto, 2019 m. pasaulyje pradėjus įsivyrėti COVID-19 pandemijai, šis reiškinys sukėlė dar nematytas pasekmes aviacijos sektoriuje. Tarptautinės oro transporto asociacijos duomenimis, skelbiama kad apie 25 milijonai su aviacijos sektoriumi susijusių darbuotojų prarado arba susidūrė su grėsme netekti darbo (IATA, 2020). Oro linijų bendrovės, oro uostai, aviacijos specialistų paruošimo, antžeminio aptarnavimo, techninės priežiūros įmonės bei kitos su aviacija ar turizmo sektoriumi susijusios organizacijos buvo priverstos reikšmingai mažinti darbuotojų skaičių dėl sumažėjusių generuojamų pajamų ir pasaulyje įsivyravusių apribojimų. Ekspertų apklausoje buvo įvertintas COVID-19 poveikio stiprumas įvairioms aviacijos sektoriaus įmonėms (2 pav.). Apklausos rezultatai parodė, jog didžiausią neigiamą poveikį patyrė oro linijų bendrovės bei antžeminio aptarnavimo įmonės. Po jų – oro uostai. Taip pat buvo paminėta, kad ypatingai didelį poveikį patyrė orlaivių gamintojai bei oro šou, parodų organizatoriai.



2 pav. Labiausiai nuo COVID-19 pandemijos nukentėjusios aviacijos įmonės (sudaryta autorių pagal ekspertinę apklausą)

Ekspertų apklausos metu respondentai taip pat įvertino COVID-19 pandemijos poveikį aviacijos sektoriaus verslo bei žmogiškųjų išteklių strategijų pokyčių formavimui. Ekspertų atsakymai svyravo tarp 7 ir 10 balų dešimtbalėje vertinimo skalėje, atsakymų vidurkis – 8,82 balo. Atsakymų standartinis nuokrypis (0,98) parodo, jog tarp ekspertų atsakymo nebuvo didelių skirtumų – visi ekspertai pandemijos poveikį aviacijos sektoriui įvertino kaip stiprų. COVID-19 – didžiausias įvykis iki šių dienų, taip smarkiai paveikęs aviacijos sektoriaus įmonių žmogiškuosius išteklius, verslo strategijas bei verslo modelio formavimą (Pearce, 2020).

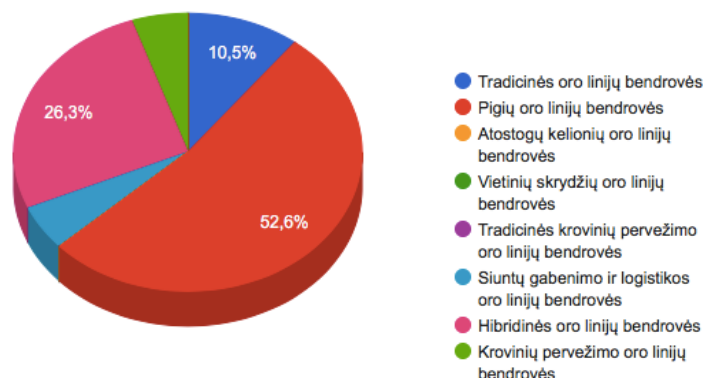
Aviacijos sektoriaus ekspertai taip pat įvertino, kurie oro linijų bendrovių modeliai turėtų greičiausiai atsigauti po patirto nuosmukio, kuris atsirado dėl pasaulyje įsivyravusios koronavirusinės infekcijos. Ekspertų nuomone, pagal prognozuojamo atsigavimo spartą, oro linijų bendrovės turėtų išsidėstyti tokia tvarka: Siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės (18,4%)

1. Siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės (18,4%)
2. Siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės (18,4%)
3. Tradicinės krovinių pervežimo oro linijų bendrovės (16,3%)
4. Atostogų kelionių oro linijų bendrovės (16,3%)
5. Pigių oro linijų bendrovės (14,3%)
6. Hibridinės oro linijų bendrovės (12,2%)
7. Tradicinės oro linijų bendrovės (1%)
8. Vietinių skrydžių oro linijų bendrovės (1%)

Ekspertai taip pat išskyrė, kad galimas greitesnis atsigavimas po krizės galimas ir VIP/verslo sektorių aptarnaujančioms bei privačių orlaivių oro linijų bendrovėms.

Siekiant įvertinti galimą koreliaciją tarp greičiau neigiamą poveikį sugebančių atstatyti oro linijų bendrovių, ekspertų buvo prašoma įvertinti oro linijų bendrovių modelių atsparumą išoriniams veiksniams 2008-2009 m. ekonominės krizės laikotarpiu. Vertintojai išskyrė pagrindinį lyderį – pigių oro linijų bendroves (52,4%). Taip pat tarp atsakymų vyravo hibridinės oro linijų bendrovės (23,8%) bei tradicinės oro linijų bendrovės (14,3). Po 1% atsakymų surinko krovinių pervežimo oro linijų bendrovės bei siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės (3 pav.).

Matomi rezultatai, parodantys, jog skirtingų išorinių veiksnių sukeltos krizės turi skirtingus verslo modelius, kurie lyderiauja, išlieka konkuresnėsni bei labiau atsparūs atitinkamų iššūkių laikotarpiu. Vis dėlto matomos pozicijos, kurios teigiamai išsiskyrė tiek ekonominės krizės laikotarpiu, tiek COVID-19 pandemijos laikotarpiu turi daugiau potencialo greičiau atsistatyti, tai – pigių oro linijų bendrovės, įprastai siūlančios vartotojams pigesnius kainų variantus, bei hibridinės oro linijų bendrovės, kurios yra lankstesnės, turi įvairiapusiškesnę verslo strategiją ir specializuojasi į keletą verslo modelių.



3 pav. Mažiausiai 2008-2009 m. ekonominės krizės paveikti oro linijų verslo modeliai (sudaryta autorių pagal ekspertinę apklausą)

Ekspertų apklausos metu buvo vertinamos galimos prevencinės priemonės išorinių veiksnių sukeliama iššūkių neigiamo poveikio mažinimui, kurios, esant poreikiui, padėtų efektyviau pritaikyti, formuoti ar koreguoti verslo bei žmoniškųjų išteklių strategijas. Įvertinus ekspertinės apklausos būdu gautus duomenis, išskirtos naudingiausios priemonės ir jų veiksmingumo vidutinis įvertinimas:

- Rizikos valdymo strategijos paruošimas – 4,7/5
- Finansinių išteklių atsargų pasiruošimas – 4,7/5
- Greito reagavimo priemonių numatymas – 4,6/5
- Sklandi vidinė komunikacija įmonėje – 3,9/5
- Efektyvi išorinių krizių komunikacija – 3,9/5
- Rinkos analizė – 3,7/5
- Darbuotojų apmokymai – 3,3/5

Ekspertų nuomone, šios priemonės turėtų būti naudingiausios formuojant verslo strategijas ir pasirenkant verslo modelius bei siekiant įmonėms apsisaugoti nuo išorinių veiksnių poveikio aviacijos sektoriuje. Aviacijos ekspertai taip pat įrašė papildomas priemones, kurios, jų nuomone, galėtų padėti apsisaugoti nuo neigiamo išorinių poveikio aviacijos sektoriuje veikiančioms įmonėms. Tarp pasiūlymų buvo minima:

- Aktyvios reklaminės kompanijos;
- Technologinės įrangos (orlaivių) pritaikymas operatyviems veiklos pokyčiams;
- Spartesnis prisitaikymas prie naujų reguliacijų bei ribojimų, remiantis valstybės ar globaliu mastu priimtais sprendimais;
- Valstybės paramos siekimas;
- Atsakingų institucijų išleistų reguliacijų ir rekomendacijų stebėjimas;
- Galimybė pritaikyti galimų teikti paslaugų tęsimą išorinių veiksnių įsikišimo atveju.

Atlikus duomenų analizę pagal IATA išskirtus išorinius veiksnius bei ekspertų asmenines nuomones, apskaičiuoti socialinių, technologinių, aplinkos, ekonominių bei politinių veiksnių koreliacijos koeficientai. Teigiamas reikšmės gavo technologiniai (0,621), ekonominiai (0,506) bei politiniai (0,307) veiksniai. Teigiamas koreliacijos koeficientas nurodo kintamųjų tiesioginę priklausomybę. Siekiant ištirti ekspertų nuomonių suderinamumą anketos klausimynui, apskaičiuotas Kendall'o konkordacijos koeficientas – nustatytas lygus 0,833. Jo reikšmė, kuri bendrai svyruoja nuo 0 iki 1 ($0 < W < 1$), nurodo, jog šiuo atveju ekspertų nuomonės apklausos tema didžiąja dalimi sutampa ir koreliuoja tarpusavyje. Galima sakyti, jog aviacijos ekspertų nuomonė dėl išorinių veiksnių daromo poveikio sektoriaus būklei yra vieninga ir nuosekli, tačiau matomi pavieniai skirtumai dėl konkrečių veiksnių poveikio stiprumo bei rangavimo.

Remiantis teoriniais aspektais apie verslo strategijas bei oro linijų bendrovių verslo modelius, aviacijos sektorių veikiančius išorinius veiksnius bei atlikta ekspertų apklausa, sudarytas aviacijos įmonių verslo strategijų ir verslo modelių formavimo priklausomybė nuo aplinkos veiksnių atspindintis modelis (4 pav.).

COVID-19 pandemijos atskirai galima išskirti biologinį veiksni. SPSS programa apdoroti ekspertų apklausos rezultatai atskleidė teigiamą koreliaciją tarp technologinių, ekonominių bei politinių veiksnių, o apskaičiuotas konkordacijos koeficientas nurodė smarkią koreliaciją bei sutapimą tarp ekspertų nuomonių.

4. Sukurtas aviacijos įmonių veiklos strategijų formavimo modelis, parodantis priklausomybę nuo aplinkos veiksnių bei nurodantis jų stiprumą. Numatomas verslo strategijos formavimo sąryšis su bendrąja įmonės strategija, reguliacinius dokumentus leidžiančiomis organizacijomis bei išorinių veiksnių neigiamo poveikio prevencijos priemonėmis, o oro linijų bendrovių atveju – su pasirenkamu veiklos modeliu. Modelis tinkamas taikyti tiek standartiškai įmonėms atliekant išorinės aplinkos vertinimą, tiek krizių laikotarpiu. Nuolat atliekant išorinių veiksnių analizę pagal sukurtą modelį įmonė galės užsitikrinti vidinių procedūrų bei standartų atitikimą su reguliacinius dokumentus leidžiančių organizacijų rekomendacijomis ir nutarimais bei tinkamų priemonių parinkimą išorinių veiksnių neigiamos įtakos prevencijai atlikti. Krizių laikotarpiu modelis gali padėti įsivertinti poreikį koreguoti įmonės verslo strategiją (oro linijų bendrovių atveju – koreguojant verslo modelį ar implementuojant kitų verslo modelių elementus į esamą veiklą).