

Economics and management
Ekonomika ir vadyba

VERSLO PARTNERYSTĖS KRIZIŲ POVEIKIS VALDYMUI
AVIACIJOS ĮMONĖSE

Donatas JŪRAS , Asta RADZEVIČIENĖ *

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Lietuva

Gauta 2021 m. spalio 31 d.; priimta 2021 m. lapkričio 14 d.

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

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

Įvadas

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

Šiuo metu dar nėra aiškus aviacijos sektoriaus atsiga-vimo laikas, tačiau aviacijos ekspertai prognozuoja, jog tai neįvyks anksčiau nei per artimiausius penkerius me-tus. Deja, paveikti aviacijos verslai privalo skubiai imtis veiksmų, norėdami išgyventi. Didesnių ar mažesnių krizių jau buvo praeityje, taip pat yra didelė jų tikimybė ateityje, tad verslas turi tam rengtis ir pasirinkti tinkamus meto-dus neplanuotoms situacijoms valdyti. Vienas iš valdymo būdų – stipraus verslo partnerių tinklo sukūrimas. Tad

kyla klausimas, koks turėtų būti partneris ar partnerių tinklas, kuris sumažintų krizės daromą poveikį? Kokie kriterijai svarbiausi renkantis partnerį?

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

1. Aviacijos pokyčius lemiantys veiksniai

Aviacija yra viena labiausiai reglamentuojamų verslo sri-čių pasaulyje. Tam, kad būtų užtikrintas veiklos saugu-mas, kokybė ir tvarumas, o sektoriaus įmonės sėkmingai funkcionuotų, yra sukuriama kompleksiška ir griežtai reglamentuojama veiklos grandinė, kurioje išskiriamos šios pagrindinės veiklos rūšys: oro linijos (reguliarios, už-sakomosios, krovinių gabenimo); oro uostai; antžeminio aptarnavimo bendrovės; mokymo įstaigos (įgulos narių, techninio personalo); orlaivių gamintojai; draudimo ir li-zingo kompanijos; oro navigacijos paslaugų tiekėjai; susiję tiekėjai ir užsakovai.

*Autorius susirašinėti. El. paštas asta.radzeviciene@vilniustech.lt

Kiekvienai šių veiklų rūšiai atstovauja verslo žaidėjai, kurie tarpusavyje yra susiję partnerystės, konkurencijos ar koegzistavimo ryšiais. Skirtingoms veiklos rūšims atstovaujančių žaidėjų įvairovė, jų įsitraukimas bei dalyvavimas kuriant aviacijos sektoriaus veiklos grandinę leidžia konsoliduoti išteklius ir diversifikuoti tiek pačią veiklą, tiek rizikas šiame sektoriuje. Šių verslo subjektų susietumas leido aviacijos sektoriui augti pastaruosius metus ir jam buvo prognozuojamas tolesnis augimas. Kai įmonės veikia koordinuotai, sektoriaus indėlis į pasaulio ekonomiką yra itin reikšmingas: 2020 m. jis turėjo sudaryti 4,1 % pasaulio BVP, sukurti 87,7 milijonus darbo vietų (ATAG, 2020). Tačiau sektoriaus įmonių susietumas yra ne tik galimybė, bet ir grėsmė, kadangi pavienių žaidėjų ar jų grupių patiriami sunkumai neišvengiamai atsiliepia kitiems subjektams. Šiame kontekste yra išskiriami veiksniai, galintys padaryti didžiausią įtaką (didesnį nei vidutinį teigiamą / neigiamą poveikį) sektoriaus vystymuisi, paskatinti reikšmingus pokyčius, sukelti krizes aviacijos įmonėms: aplinkos pokyčiai; tarptautinis reguliavimas dėl oro taršos ir garso; alternatyvus kuras; kompiuterinis saugumas; neprognozuojami ir ekstremalūs oro įvykiai; aviacijos įmonių grandinės dezintegravimas; nauji vartojimo įpročiai; naftos kaina; įtampa dėl asmeninių duomenų ir stebėjimo; pasaulinės ekonomikos nepastovumas; terorizmas; geopolitinis (ne) stabilumas; ligos ir pandemijos (International Air Transport Association [IATA], 2018).

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

1.1. Krizės sąvoka ir tipai

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

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

Krizes galima skirstyti į nuspėjamas ir nenuspėjamas bei paveikiamas ir nepaveikiamas. Krizė gali būti nuspėjama, jei vieta, laikas ar pobūdis yra žinoma bent vienai trečiajai kompetentingai šaliai, o jos tikimybė negalima abejoti. Krizė gali būti paveikiama, jei jos sukuriama žala galima sumažinti priešingais krizei veiksmais, kurie yra žinomi ir

yra įmanomi įgyvendinti (Gundel, 2005). Ieškant paralelių su aviacijos sektoriumi galima būtų įvardinti turizmo sektoriui būdingus krizių tipus: karas ar neramumai; ligos ir epidemijos; transporto krizės; aplinkosauga; terorizmas; politinės ir ekonominės krizės (Glaesser, 2004). Tam tikroje krizių kategorijoje galima išskirti skirtingiems jų tipams būdingus išorinius ir vidinius veiksnius. Pavyzdžiui, prie ekonominės krizės išorinių veiksmų priskiriami recesija, valiutos svyravimai, mokesčiai, o prie vidinių – augantys kaštai, krentanti apyvarta, nepelningumas; technologinės krizės išoriniai veiksniai – informacinių ir kompiuterinių sistemų gedimai, mechaniniai gedimai ar dizaino klaidos, o vidiniai – techniniai incidentai, žmogiškosios klaidos (Henderson, 2007).

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

1.2. Aktualių aviacijos sektoriui krizių apžvalga

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

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

Globali finansų krizė palietė visus sektorius, neaplenkdama aviacijos, kuri dėl perkamosios galios sumažėjimo ir pakilusios naftos kainų patyrė didelius nuostolius. 2008 m. buvo mokama apie 130 JAV dolerių už naftos barelį, t. y. tris kartus daugiau palyginti su 2007 metais. Dėl šios priežasties oro linijos buvo priverstos ieškoti taupymo sprendimų, ėmėsi darbuotojų atleidimų, skrydžių stabdymo. Visgi ši krizė turėjo ir teigiamą poveikį – lėktuvų užimtumas padidėjo nuo 62 % 2009 m. iki 67 % 2010 m., dėl kuro išlaidų mažinimo pradėti naudoti taupesni lėktu-

vų modeliai. Ši finansinė krizė aviacijos sektoriui kainavo 280 milijardų JAV dolerių negautų pajamų, o į planuotą apyvartą, tenkančią vienam keleivio kilometrui (angl. *Revenue Passenger Kilometers*), pavyko grįžti tik 2016 m. (IATA, 2017).

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

2. Verslo partnerystė kaip krizių poveikio mažinimo priemonė

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

2.1. Partnerystės sudarymo priežastys

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

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

2.2. Partnerystės sudarymo modeliai

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

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

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

2.3. Aviacijai svarbių partnerystės kriterijų atrinkimas

Siekiant atrinkti svarbiausius kriterijus aviacijos sektoriui, analizuojami mokslinės literatūros autorių darbai, kuriuose kalbama apie partnerystę, jos sudarymo būdus ir svarbiausius kriterijus šiam tikslui pasiekti. Literatūroje pateikiami šie veiksniai, siekiant atsirinkti partnerį: partnerystės tipas (Fornasiero et al., 2016), partnerio užimama rinkos dalis, vartotojų / partnerių tinklas, partnerio aktualumas kontekste (Ivascu et al., 2016), partnerio reputacija, partnerio tikslai ir interesai, bendras poreikis (Li et al., 2019), kultūrinis kontekstas ir suderinamumas, vertybinis kontekstas ir suderinamumas (Tyszkiewicz et al.,

1 lentelė. Aviacijos įmonių partnerių pasirinkimo ir vertinimo veiksniai (sudaryta autorių)
Table 1. Factors of the selection and evaluation of partners in aviation companies

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

2019), pasitikėjimas vienas kitu (Bellini et al., 2018), bendras įsipareigojimas ir bendradarbiavimas (Van Burg & Van Oorschot, 2013), motyvacija bendradarbiauti (Romano et al., 2010), polinkis pokyčiams (Pons-Morera et al., 2017), bendros veiklos formalizavimas, bendros veiklos integravimo būdai (Asadifard et al., 2017), esamas „artumas“ tarp partnerių (Ribeiro & Nagano, 2018), dalinimasis rizika, galimi būsimų problemų sprendimo būdai (Draghici et al., 2017), techniniai gebėjimai ir žinios, patirtis iš praeities bendradarbiavimo (Hottenrott & Lopes-Bento, 2016), infrastruktūra ir jos resursų panaudojimas, kompanijos dydis ir infrastruktūros atitikimas (Taibi et al., 2016), įtraukti kompanijos žmonės, finansiniai ištekliai (Simons et al., 2011), dalinimasis žiniomis tarp partnerių, intelektinė nuosavybė ir licencijos (Chou et al., 2010), valdymo struktūra (Mandal, 2006), užduočių valdymas, partnerystės valdymas (Yenicioğlu & Suerdem 2015), rinkos ir klientų paklausa, išorinis konkurencingumas, naudos lūkestis (McKelvey et al., 2015), našumo suvokimas, kaštų sumažėjimas, pelno / nuostolio dalinimasis, bendrų naudų kūrimas (Draghici et al., 2017). Šio darbo autorių nuomone, šiuos veiksnius galima susisteminti ir sugrupuoti į kategorijas (žr. 1 lentelę).

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

3. Ekspertinis vertinimas aviacijai svarbiems kriterijams atrinkti

Metodologija. Ekspertiniai vertinimai yra taikomi įvairių sektorių tyrimuose, jiems reikalingos specialios ekspertinės žinios ir patyrimas, kurį turi tik nedidelis skaičius specialistų. Apibendrinta ekspertų grupės nuomonė ima-

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

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

2 lentelė. Aviacijos sektoriaus partnerių atrankos ir vertinimo svarbiausios kategorijos, veiksniai ir jų ekspertinio vertinimo rezultatai (sudaryta autorių)

Table 2. Key categories of selection and evaluation of partners in aviation, factors and results of the expert evaluation (compiled by the authors)

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

Aviacijos ekspertai išskyrė, jog svarbiausia yra įgyvendinti susitarimus (koef. 0,129), turima partnerio infrastruktūra, žinios bei noras dalintis rizika (visų koef. 0,111). Svarbu pažymėti, kad ekspertai partnerystės valdymą (koef. 0,054) įvertino kaip mažiausiai aktualią kategoriją, ir tai tik rodo, kad šiai veiklai valdyti yra galimai skiriama mažiausiai dėmesio organizacijos valdymo procese arba kad šis veiksnys vertinamas nepakankamai dėl to, jog jo poveikio spektras ir jėga yra nuvertinami. Kita interpretacija galėtų būti, kad, vertinant trumpalaikės partnerystės, komercinio kontrakto pagrindu, jų valdymo klausimas neišsprendžia plačiau už kontraktinio susitarimo lauko ir nepersikelia į ilgalaikę įmonės darbotvarkę. Tai leidžia teigti, kad, priešingai negu teoriniuose šaltiniuose, veiklos praktikoje partnerystė, kaip valdymo objektas, nėra pakankamai vertinama ir tai yra atskiras itin aktualus tyrimų laukas, reikalaujantis išsamesnės analizės, ir yra svarbi mokslinių tyrimų niša.

Gauti rezultatai patvirtino, kad gautų kategorijų ir veiksnių koeficientų svarbos koreliuoja tarpusavyje. Ekspertai įvardino šiuos svarbiausius kriterijus: kaštai (koef. 0,092), našumo suvokimas (koef. 0,078) ir bendros veiklos formalizavimas (koef. 0,078). Iš veiksnių rinkinio buvo pašalinti veiksniai, kurių svarbos koeficientas buvo mažesnis nei 0,025, tarp jų: partnerio užimama rinkos dalis, vartotojų tinklas, partnerio reputacija, partnerio tikslai, kultūrinis / vertybinis kontekstas, motyvacija bendradarbiauti, dabartinis „artumas“ tarp partnerių, kompanijos dydis, kompanijos valdymo struktūra, bendrų naudų kūrimas. Aviacijai svarbių septyniolikos veiksnių rinkinį siūlytume naudoti renkantis ar vertinant partnerį. Būtų tikslinga atlikti pakar-

totinį ekspertinį vertinimą veiksniais, turintiems svorių koeficientą tarp 0,029 ir 0,092, kuris galimai pakoreguotų jų reikšmingumą. Ekspertinio vertinimo metu gauti rezultatai parodė, jog partnerystės sudarymas yra itin sudėtingas procesas, ir galima teigti, kad pasirinkdamos partnerių aviacijos kompanijos vertina veiksnių visumą, pradedant nuo veiklos formalizavimo, kaštų mažinimo ir baigiant turimomis partnerio licencijomis.

3.1. Partnerių tinklo valdymas kaip krizių poveikio neutralizavimo priemonė

Skirtingų partnerių turėjimas iš esmės mažina organizacijos riziką, nes skirtingi partneriai turi skirtingą pažaidžiamumą, yra paveikiami skirtingų veiksnių, tad kas vieniems yra pavojinga, kitiems nedaro jokios įtakos. Krizių kontekste svarbu paminėti, kad, kilus nenumatytoms situacijoms, galima naudotis partnerystės naudomis: skolintis iš partnerių kapitalo, naudoti partnerių išteklius, išnaudoti jų veiklos kanalus, turėti užtikrintą veiklos srautą ir panašiai. Įprasta praktika versle yra tai, kad verslo subjektai pirmiausia remiasi jau turimais partneriais dėl didesnio pasitikėjimo, verslo ryšių, jau integruotų veiklos metodų, o tik nesugebėdami patenkinti poreikio ieško alternatyvų už savo partnerių tinklo ribų. Patikimo partnerių tinklo turėjimą krizių metu, kaip vieną iš poveikio mažinimo priemonių, patvirtino visi apklausti ekspertai, taip pat tai aprašoma ir mokslinėje literatūroje. Partnerystė versle – tai būdas pasiręgti nenumatytiems iššūkiams ir būti jiems atsparesniems. Tai galima pasiekti dalinantis žiniomis tarpusavyje bei siekiant bendrų naudų abiem pusėms,

o ne tik vadovaujantis komerciniais pirkimo ir pardavimo santykiais. Bendradarbiavimas ir veiklų integravimas su partneriais taip pat parodo ir sritis, kurias reikėtų tobulinti, taip užkertant kelią galimoms ateities krizėms. Naujos partnerystės skatina inovacijas, efektyvumą ir kartu lankstumą, taip sukuriant taip reikiamą atvirą, lanksčią ir atsparią organizaciją. Svarbu, kad partnerių pasirinkimas ir bendradarbiavimas yra paremtas ne tik naudos gavimu, bet ir naudos davimu – įsipareigojimų, rizikų dalinimusi, palankesnių sąlygų partneriams veikti suteikimu, o tai leidžia verslams mažinti nepageidaujamas krizių pasekmes.

Išvados

Identifikuoti krizę yra pirmas žingsnis į jos suvaldymą, kadangi skirtingi krizių tipai reikalauja skirtingų valdymo būdų. Aviacijos sektoriaus įmonės per pastarąjį dvidešimtmetį palietė kelios ryškios ekonominės, teroristinės ir dabartinė – pandeminės prigimties krizės, kurios itin stabdė sektoriaus vystymąsi. Dėl sektoriaus susietumo stiprus verslo partnerių tinklas yra vienas iš galimų būdų krizei suvaldyti. Todėl šio tyrimo tikslas yra įvertinti partnerių pasirinkimo ypatumus, siekiant padidinti aviacijos įmonių atsparumą krizėms.

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

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

Literatūra

- Air Transport Action Group. (2020, September). *A re-start like no other*. https://aviationbenefits.org/media/167142/bgr20_final.pdf
- Asadifard, R., Tabatabaeian, S. H., Sofi, J. B., & Taghva, M. R. (2017). A model for investigating the stability factors in formal science and technology collaborative networks: A case study of Iran. *Technological Forecasting and Social Change*, 122, 139–150. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2016.07.039>
- Aviation Benefits Beyond Borders. (2018). *Global fact sheet*. https://aviationbenefits.org/media/166713/abb18_factsheet_global.pdf
- Bates, F., & Dynes, R. R. (1974). Organized behavior in disaster. *Social Forces*, 52(3). <https://doi.org/10.2307/2576929>
- Bellini, E., Piroli, G., & Pennacchio, L. (2018). Collaborative know-how and trust in university–industry collaborations: Empirical evidence from ICT firms. *The Journal of Technology Transfer*, 44(6), 1939–1963. <https://doi.org/10.1007/S10961-018-9655-7>
- Chou, Y. C., Huang, H. Y., Jahn, J., & Kuo, C. H. (2010). A framework of economic analysis for tapered technology-manufacturing alliances. *International Journal of Production Economics*, 127(2), 249–261. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2009.08.021>
- Corbeti, C., Blackburn, J., & Van Wassenhove, L. (1999). Partnerships to improve supply chains. *Sloan Management Review*, 40(4), 71–82.
- Draghici, A., Ivascu, L., Mateescu, A., & Draghici, G. (2017). A proposed model for measuring performance of the university–industry collaboration in open innovation. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 1, 53–76.
- Fornasiero, R., Zangiacomi, A., Franchini, V., Bastos, J., Azevedo, A., & Vinelli, A. (2016). Implementation of customisation strategies in collaborative networks through an innovative Reference Framework. *Production Planning & Control*, 27(14), 1158–1170. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1188428>
- Gentry, J. J. (1996). Carrier involvement in buyer–supplier strategic partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(3), 14–25. <https://doi.org/10.1108/09600039610115036>
- Glaesser, D. (2004). *Crisis management in the tourism industry*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080454801>
- Gundel, S. (2005). Towards a new typology of crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), 106–115. <https://doi.org/10.1111/J.1468-5973.2005.00465.X>
- Henderson, J. C. (2007). *Tourism crises: Causes, consequences and management*. Routledge.
- Hottenrott, H., & Lopes-Bento, C. (2016). R&D partnerships and innovation performance: Can there be too much of a good thing? *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 773–794. <https://doi.org/10.1111/JPIM.12311>
- International Air Transport Association. (2017, July). *IATA Economics: Global financial crisis cost the industry \$280BN in lost revenues*. [https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-financial-crisis-cost-the-industry-\\$280bn-in-lost-revenues/](https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-financial-crisis-cost-the-industry-$280bn-in-lost-revenues/)
- International Air Transport Association. (2021, January). *The impact of COVID-19 on aviation | Airlines*. <https://airlines.iata.org/news/the-impact-of-covid-19-on-aviation>
- International Air Transport Association. (2018). *Future of the airline industry 2035*. <https://www.iata.org/contentassets/690df4ddf39b-47b5a075bb5dff30e1d8/iata-future-airline-industry-pdf.pdf>
- International Air Transport Association. (2006). *The impact of the 9/11 terrorist attacks*. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/impact-ofsept-11th-2001-attack/>

- International Civil Aviation Organization. (2021, September). *Effects of novel coronavirus (COVID-19) on civil aviation: Economic impact analysis*. Economic development – Air Transport Bureau. https://www.icao.int/sustainability/Documents/Covid-19/ICAO_coronavirus_Econ_Impact.pdf
- Ito, H., & Lee, D. (2005). Assessing the impact of the September 11 terrorist attacks on U.S. airline demand. *Journal of Economics and Business*, 57(1), 75–95. <https://doi.org/10.1016/J.JECONBUS.2004.06.003>
- Ivascu, L., Cirjaliu, B., & Draghici, A. (2016). Business model for the university–industry collaboration in open innovation. *Procedia Economics and Finance*, 39, 674–678. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30288-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30288-X)
- Yenicioglu, B., & Suerdem, A. (2015). Participatory new product development—A framework for deliberately collaborative and continuous innovation design. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1443–1452. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.06.442>
- Kedia, B. L., & Lahiri, S. (2007). International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International Management*, 13(1), 22–37. <https://doi.org/10.1016/J.INTMAN.2006.09.006>
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2004). *Managing uncertainties in networks: A network approach to problem solving and decision making*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203643457>
- Li, K., Qiu, J., & Wang, J. (2019). Technology conglomeration, strategic alliances, and corporate innovation. *Management Science*, 65(11), 5065–5090. <https://doi.org/10.1287/MNSC.2018.3085>
- Mandal, P. (2006). Behavioral factors and information technology infrastructure considerations in strategic alliance development. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 2(4), 77–88. <https://doi.org/10.4018/JEIS.2006100105>
- McKelvey, M., Zaring, O., & Ljungberg, D. (2015). Creating innovative opportunities through research collaboration: An evolutionary framework and empirical illustration in engineering. *Technovation*, 39–40(1), 26–36. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.05.008>
- Pons-Morera, C., Canós-Darós, L., & Gil-Pechuan, I. (2017). A model of collaborative innovation between local government and tourism operators. *Service Business*, 12(1), 143–168. <https://doi.org/10.1007/S11628-017-0341-X>
- Ribeiro, S. X., & Nagano, M. S. (2018). Elements influencing knowledge management in university–business–government collaboration: Case studies in National Institutes of Science and Technology. *Knowledge and Process Management*, 25(3), 207–219. <https://doi.org/10.1002/KPM.1576>
- Romano, N. C., Pick, J. B., & Roztocki, N. (2010). A motivational model for technology-supported cross-organizational and cross-border collaboration. *European Journal of Information Systems*, 19(2), 117–133. <https://doi.org/10.1057/EJIS.2010.17>
- Simons, T., Gupta, A., & Buchanan, M. (2011). Innovation in R&D: Using design thinking to develop new models of inventiveness, productivity and collaboration. *Journal of Commercial Biotechnology*, 17(4), 301–307. <https://doi.org/10.1057/JCB.2011.25>
- Taibi, E., Gualberti, G., Bazilian, M., & Gielen, D. (2016). A framework for technology cooperation to accelerate the deployment of renewable energy in Pacific Island Countries. *Energy Policy*, 98, 778–790. <https://doi.org/10.1016/J.ENPOL.2016.03.009>
- Tyszkiewicz, R., Pawlak-Wolanin, A., Markiewicz-Patkowska, J., Jandová, S., Oleśniewicz, P., Jáčová, H., & Tyszkiewicz, M. (2019). Innovative supplier partnership assessment model in a Polish trading enterprise. *E+M: Ekonomie a Management*, 22(3), 67–82. <https://doi.org/10.15240/TUL/001/2019-3-005>
- Van Burg, E., & Van Oorschot, K. E. (2013). Cooperating to commercialize technology: A dynamic model of fairness perceptions, experience, and cooperation. *Production and Operations Management*, 22(6), 1336–1355. <https://doi.org/10.1111/J.1937-5956.2012.01331.X>
- Virbickaitė, R. (2009). *Įmonės krizinės situacijos diagnostavimas*. Technologija. <https://www.lituanistika.lt/content/21061>
- Wynarczyk, P., & Watson, R. (2005). Firm growth and supply chain partnerships: An empirical analysis of U.K. SME subcontractors. *Small Business Economics*, 24(1), 39–51. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-3095-0>

BUSINESS PARTNERSHIPS FOR CRISES MANAGEMENT IN THE AVIATION COMPANIES

D. Jūras, A. Radzevičienė

Abstract

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

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