

AVIACIJOS VERSLO STRATEGIJŲ PASIRINKIMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

Vaiva KAUSILAITĖ*, Liudmila LOBANOVA

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,

Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva

**El. paštas: vaida.kausilaite@stud.vilniustech.lt*

Santrauka. Aviacijos versle taikomos verslo strategijos gali nulemti sėkmingą oro bendrovių veiklą, tad jų pasirinkimas yra išties svarbus. Straipsnyje aptariami veiksniai, kurie daro įtaką aviacijos sektoriui bei jame vyraujančių verslų – oro bendrovių – strategijų pasirinkimui. Aviacijos sektoriui būnant ypač dinamiškam bei paveikiam 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 veiksnius, įvertinus jų poveikį bei naudojamas verslo strategijas, straipsnyje pasiūlomas teorinis modelis, nurodantis verslo strategijų formavimo aspektus aviacijos sektoriuje veikiančioms organizacijoms ir oro linijų bendrovėms.

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

Įvadas

Aviacijos industrija – nuo šiuolaikinio pasaulio neatskiriamas, nuolat besivystantis ir ypač dinamiškas 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 mlrd. dolerių generuojamų pajamų bei aptarnauta daugiau nei 4,5 mlrd. 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 paveikuso COVID-19 viruso atspindi iki šiol dar neregėtą aviacijos verslo nuosmukį (IATA, 2020). 2020-ieji metai aviacijos sektoriui – išties sudėtingi. IATA duomenimis, šiuo laikotarpiu pasauliniu mastu oro bendrovės patiria didžiulį nuosmukį – kas minutę bendrai parandama maždaug 300 tūkst. dolerių, o per mėnesį ši suma siekia net iki 13 mlrd. dolerių. Tokie rezultatai matomi dėl to, jog aviacijos rinka yra ypač paveiki išoriniams aplinkos veiksniams, kurie daro didelę įtaką aviakompanijų ir viso aviacijos sektoriaus plėtrai bei generuojamoms pajamoms. Dėl šių priežasčių aviacijos istorijoje egzistuoja daugybė oro bendrovių bankroto atvejų, neišvengtų dėl pasirinktų, bet nepasiteisinusių verslo strategijų. Aviacijos sektoriui būnant ypač paveikiam aplinkos veiksniams ir gebančiam generuoti dideles pajamas, 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 ir 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 nedelsdami – taip pagal poreikius atsiranda vis naujų aviacijos verslo strategijų, oro bendrovės pasirenka taikomus modelius. Tai turi būti pasirinkta apgalvotai bei atsižvelgiant į aviacijos

sektoriui aktualius veiksnius. Nuo pasirinktos verslo strategijos priklauso organizacijų planuojamas pelnas, išlaidos, potenciali klientūra ir rinka, reikiami išteklių, darbuotojų skaičius, rinkodaros sprendimai ir kiti pagrindiniai veiksniai, lemiantys verslo sėkmingumą. Planuojant ir projektuojant verslą, verslo strategiją pasirinkti reikia labai atsakingai, atsižvelgiant į daugybę aktualių veiksnių ir kriterijų, kurie gali daryti įtaką organizacijos sėkmei, viso sektoriaus plėtrai ir sėkmingumui.

Oro bendrovių strategijų pasirinkimas ir tam lemiami veiksniai globaliu mastu, o ypač Lietuvoje, mokslinėje literatūroje nėra plačiai išnagrinėti. Dėl šių priežasčių straipsnyje analizuojama, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką aviacijos sektoriaus plėtrai, taip pat kiek jie aktualūs bei svarbūs, organizacijoms renkantis verslo strategijas. Straipsnyje analizuojamos aviacijos sektoriuje veikiančių oro bendrovių taikomi verslo modeliai ir jų veikimo principai. Išanalizavus aktualią literatūrą ir 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, taip pat ir pasiteisinusių bei nepasiteisinusių verslo strategijų aviacijos sektoriuje apžvalga.

Tyrimo problema – netinkamai pasirinktos ar nepasiteisinusios verslo strategijos gali nulemti oro bendrovių bankrotą. Problema nagrinėjama vertinant, į kokius veiksnius reikia atsižvelgti renkantis 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, SPSS programa apdoroti ekspertų apklausos rezultatai.

1. Aviacijos sektoriui poveikį darantys veiksniai

Tarptautinio oro transporto mastai pradėjo dvigubėti nuo 1945 m. Tai siejama su technologiniais atradimais bei inovacijomis, kai 1942 m. buvo masinei gamybai išleistas pirmas turbopropeliarinis lėktuvas. Šį išradimą sekė pirmasis tarptautinis lėktuvas, atsiradęs 1958 m., bei pirmi plataus korpuso orlaiviai gaminami nuo 1970 m. (IATA, 2017). Šios technologinės inovacijos turėjo ypatingą poveikį aviacijos verslo plėtros šuoliui, nes 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 ypač paveikus ir kitiems išoriniams aspektams. Šis sektorius kasdien susiduria su naujais plėtros ir konkurencingumo išlaikymo iššūkiais. Tarptautinė oro transporto asociacija (IATA) 2018 m. 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 ir pokyčiams. Veiksniai suskirstyti pagal PEST metodo analizę, apimant politinius, ekonominius, socialinius ir 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, keivių 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 ir 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 sutelkti į infekcines ligas ir pandemijas. Kaip parodė 2019-ųjų metų pabaigoje pasaulyje 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, aplinkosauuginį aktyvumą bei aviacijai ypač aktualų tarptautinį 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 įtakos taip pat turi politiniai veiksniai, kurie gali daryti įtaką ir kitiems veiksniams.

Į aviacijos industrijos ateitį orientuotame 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 šiandien 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 numato pereinamąjį laikotarpį, sunku nustatyti jo 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).

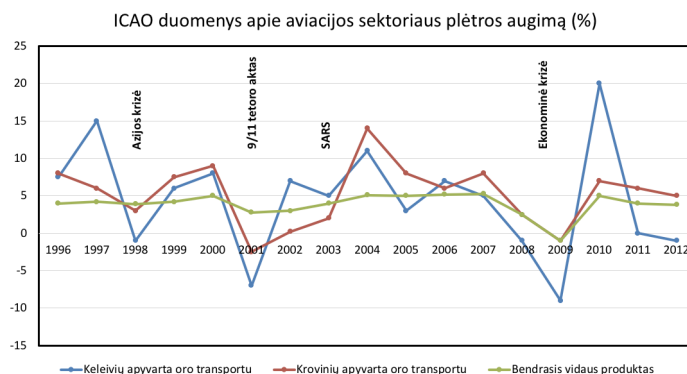
Aviacijos verslo plėtrai įtakos turintys veiksniai neabejotinai veikia ir viso aviacijos sektoriaus sritis: oro uostų, antžeminio aptarnaujančiojo personalo veiklą, o ypač aviakompanijų generuojamą pelną. Aviacijos sektoriaus plėtros ir pelno mastai yra neatsiejami nuo vykdomų skrydžių gausos. Skrydžių skaičius yra ypač svarbus aviakompanijoms, nes nuo to tiesiogiai priklauso oro linijų verslo įmonių pajamos, taip pat ir finansinė oro uostų gerovė. Aviacijos verslo iššūkiai, lemiantys drastišką skrydžių skaičiaus sumažėjimą, turi milžinišką reikšmę viso sektoriaus gyvavimui (Doganis, 2006).

1 lentelė. Aviacijos sektoriui aktualūs veiksniai (sudaryta autorių pagal IATA, 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 Geopolitinis nestabilumas Valstybės oro erdvių ir kitų infrastruktūrų privatizavimas Prioritetas gynybai, o ne civilių poreikiams Valstybių sienų atvirumo klausimas

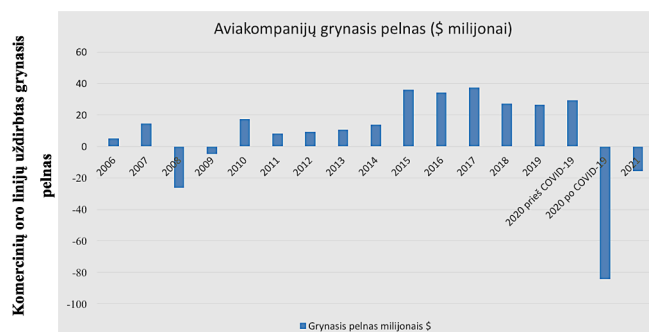
Tarptautinė civilinės aviacijos organizacija (angl. *International Civil Aviation Organization*, ICAO) įkurta 1997 m., jungianti 190 šalių ir nustatanti tarptautines aviacijos sektoriaus normas, koordinuojanti vystymąsi ir plėtrą, siekiant užtikrinti saugų ir efektyvų sektoriaus augimą. Lietuvos Respublika 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 aktualius duomenis apie 1996–2012 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 iki 2012 m. lėmė Azijos finansų krizė, 2007–2008 m. pasaulinė ekonominė finansų krizė, 2001 m. rugsėjo 11 d. teroro išpuolis prieš JAV bei SARS infekcinio viruso epidemija.



1 paveikslas. Aviacijos sektoriaus plėtros pokyčiai (sudaryta autorių pagal IATA, 2013)

Nuo 2012 m. oro linijų generuojamas bendrasis pelnas nuosekliai augo iki pat 2019 m. pasaulyje įsivyravusios COVID-19 pandemijos. Pasauliniu mastu pasklidusi virusinė infekcija nulėmė didžiausią aviacijos sektoriaus nuosmukį nuo aviacijos verslo pradžios. Lyginant su 2008 m. ekonominiu nuosmukiu, 2020 m. COVID-19 pandemijos poveikis pelno mažėjimui yra beveik keturis kartus didesnis (2 pav.).



2 paveikslas. Komercinių oro linijų generuojamas grynasis pelnas (sudaryta autorių pagal Statista, 2021)

Matoma, jog išskirti socialiniai, politiniai, ekonominiai bei aplinkos veiksniai gali daryti didelį poveikį sėkmingai aviacijos sektoriaus plėtrai, generuojamam pelnui, taip pat gali priversti oro linijų bendroves imtis reikšmingų pokyčių, koreguojant esamas verslo strategijas bei modelius.

2. Aviacijos verslo strategijos ir modeliai

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

Organizacijos veiklos planavimas – platus ir įvairiapusis procesas, kuriam įgyvendinti 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 įvardyti kaip vieną atsakingiausių organizacijos veiklos procesų, nes organizacijos veiklos plano sėkmingumas yra tiesiogiai susijęs su įmonės veiklos sėkme (Steiner, 1979).

Bet kuriai organizacijai, siekiančiai sėkmingai ir sistemingai planuoti bei organizuoti savo veiklą, svarbu numatyti ilgalaikį planą, iškelti siekiamus tikslus, išanalizuoti aplinkos ir vidinius veiksnus, darančius įtaką įmonės gerovei, bei strateguoti savo turimus išteklius. Tam taikomos tam tikros strategijos, strateginis planavimas ir 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 išteklius. Konkurencinis pranašumas – privalumų prieš konkurentus įvertinimas. Sinergetika – tai mastas, kuriuo įvairūs verslai organizacijos viduje gali remtis vienas kitu (Melnikas ir Smaliukienė, 2007).

Strateginis planavimas – formalus procesas, kurio metu organizacijoje tiksliai apibrėžiami planai, analizuojami taikomų strategijų santykiai, jų pranašumai bei trūkumai.

Strateginio planavimo procese taip pat aptariamos veiklų, kurioms teikiama pirmenybė, kryptys ir vykdoma išorinių veiksmų analizė (Melnikas ir 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 skaičiumi), skrydžių paskirtimi (keleivių, siuntų, krovinių gabenimo), paslaugų-skrydžių teikimo skaičiais, 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) ir strategijos pasirinkimas.

Nuo XX a. 10-ojo dešimtmečio pastebima, kad oro linijų bendrovėse sudaroma vis daugiau oro linijų aljansų. Bendradarbiaujančios ir aljansą sudariusios oro linijų bendrovės gali būti naudingos vienos kitoms, nes aljanso sudarymas gali leisti sumažinti organizacijos išlaidas ir praplėsti maršrutų tinklą. Pasaulyje žinomiausi šie oro linijų aljansai: „Oneworld“, „Star Alliance“, „Sky Team“ (Belobaba, 2009). Statistiniais duomenimis, šie oro linijų aljansai aptarnauja apie 60 proc. viso pasaulio keleivių.

Šiame straipsnyje aviacijos verslo strategijomis laikysime oro linijų bendrovių taikomus verslo modelius – veiklos principų pasirinkimą ir pagrindinių verslo modelio bruožų taikymą. Pasak 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 tarp jų ir oro linijų bendrovių, vertės pasiūlymo kūrimą geriausiai galima apibūdinti kaip paslaugos ir procesų visumą, kuri skirta vartotojų poreikiams tenkinti. Toliau pristatomi egzistuojantys oro linijų verslo modeliai (Reichmuth, Ehmer, Berster 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. Įvairūs 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 išteklių, aplinkos veiksniai, siekiama klientūra (Daft & Albers, 2013). Skirtingos oro linijų bendrovių strategijos lemia 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). Tradicinėms oro linijų bendrovėms būdingas platus skrydžių geografinis tinklas, veiklos centrais pasirenkama sistema, skrydžiams vykdyti naudojami skirtingi orlaivių tipai, bilietų kainų nustatymui būdingi skrydžio dienos, laiko, paklausumo aspektai, reiso užpildymas.

Pigių oro linijų bendrovė – aviakompanija, kuri skraidina keleivius už santykiškai mažesnę kainą, tačiau neteikdama daugelio tradicinių oro linijų bendrovių teikiamų paslaugų. Šis verslo modelis atsirado Jungtinėse Amerikos

Valstijose, XX a. 10-ojo 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 sulaukė didelio dėmesio ir greit išpopuliarėjo, sukeldamos didelę konkurenciją įprastinėms oro linijų bendrovėms (AirlineBasics, 2014). Vis dėlto, siekdamos išlaikyti mažas kainas keleiviams, oro bendrovės turi taikyti tam tikras veiklos strategijas. Pigių oro linijų bendrovėms būdingas skrydžiams vykdyti pasirenkamas vienodas visų orlaivių tipas, taip sumažinant orlaivių priežiūros ir personalo apmokymo kaštus. Taip pat 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*) – tai oro transporto organizacijos, kurios orientuojasi 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 vietas, 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 nuskraidinant, o skrendant atgal parsiskraidinant kitus. Dažnai šio modelio linijos vykdo atostogų reišus pagal numatytus skrydžio grafikus (German Aerospace Center, 2008).

Vietinių (angl. *regional*) skrydžių oro bendrovės – aviakompanijos, kurios vykdo skrydžius specifiskai pasirinktame regione, taip pat kartais vadinamos tarpmiestinėmis oro bendrovėmis. Šio modelio aviakompanijos dažniausiai skrydžiams vykdyti 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 šį verslo modelį pasirinkusių organizacijų veikia kaip tarpmiestinės oro bendrovės ir vykdo jungiamuosius reišus, bendradarbiaudamos su kitais oro vežėjais. Tarp šio verslo modelio populiariu vystyti laikinus susitarimus-konsorciumus arba jungtis į oro vežėjų strateginius aljansus. Taip pat oro transporto praktikoje pastebimas reiškinys, kai 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 reisais keleivius bei didesniais orlaiviais nuskraidinti į didesnio populiarumo sulaukusias vietas (German Aerospace Center, 2008).

Tradicinės krovinių pervežimo oro linijų bendrovės (angl. *traditional freight carriers*) – oro vežėjai, kurie specializuojasi krovinius gabenti orlaiviais bei atlieka svarbią funkciją šiandienėje logistikoje. Tokio modelio vežėjai dažnai būna keleivinių tradicinių oro linijų bendrovių padaliniai, tačiau yra 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 tik siuntų pervežimo specializacija, taip pat teikia skubias paslaugas, o veiklą vykdo veiklos centrų (angl. *hub and spoke*) sistema, paremta naktiniais centrais (Saber et al., 2018).

Oro transporto sektoriuje galima pastebėti ir hibridinėmis vadinamų oro linijų bendrovių. Taip galima būtų įvardyti oro transporto sektoriaus vežėjus, kurie naudojami ne vienu, o kelių verslo modelių junginiu. Dažnai tai įvyksta dėl aviacijos sektoriaus dinamiškumo, kai, 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, kai oro linijų bendrovės pamato galimybę savo turimus išteklius panaudoti keletu skirtingų būdų. Šiandieniam pasaulyje, kai COVID-19 virusas padarė didžiulę neigiamą įtaką aviacijos sektoriui, galima pastebėti, kai oro linijų bendrovės, kurios užsiimdavo tik keleiviniais reisais, savo veiklą perorientuoja ir prisitaiko prie krovinių gabenimo vežėjų specifiku, norėdamos išlaikyti savo veiklą aktualią ir 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. Įvairūs toliau aprašyti verslo modeliai skiriasi vieni nuo kitų pagal tai, į kurių aprašytą elementą fokusuojasi stipriau (Osterwalder, 2010). Oro linijų bendrovių strategijų pasirinkimui įtakos turi įmonės turimi išteklių, 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, atlikta ekspertų apklausa. Apklausoje dalyvavo 11 aviacijos sektoriaus ekspertų, turinčių 5–10 metų darbo patirtį aviacijos sektoriuje. Respondentų sąrašas buvo sudarytas, įtraukiant vadovaujančias pareigas užimančius ekspertus iš įvairių aviacijos sektoriaus sričių: oro linijų bendrovių, oro uostų, orlaivių techninės priežiūros, aviacijos specialistų rengimo įmonių. Apklausa buvo sudaryta iš 20 punktų klausimyno, tarp kurių buvo atvirojo, uždarojo bei sudėtinio tipo klausimų variantų. Apklausoje ekspertai išreiškė savo nuomonę dėl aviacijos sektoriaus verslo įmonių strategijos poveikio aplinkos veiksniams, savo nuomone įvertino IATA išskirtus veiksniai, juos rangavo pagal poveikio svarbą, išreiškė nuomonę apie COVID-19 pandemiją, jos įtaką aviacijos sektoriui bei jo darbuotojams, reglamentuojamus 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, sumažinti aplinkos veiksnių neigiamą įtaką. Ekspertų apklausos rezultatai apdoroti SPSS programa.

Siekiant įvertinti apklausos duomenis dėl IATA išskirtų aplinkos veiksnių bei respondentų asmeninės nuomonės, skaičiuojamas Spearmano koreliacijos koeficientas. Vertinimo patikimumui nustatyti skaičiuojamas intraklasinis koreliacijos koeficientas – ranginių duomenų Kendallo konkordancijos koeficientas:

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

čia k – kintamųjų skaičius, n – imties dydis, t – kintamųjų su sutampančiais rangais skaičius, F – Friedmano χ^2 statistika (Pukėnas, 2009).

Ekspertų apklausos metu paaiškėjo rezultatai, kad ekspertai pritaria IATA leidinyje „Future of Aviation Industry 2035“ išskirtiems veiksniams ir 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:

- teisiniai veiksniai (4,09/5);
- technologiniai (4/5);
- ekonominiai (4,27/5);
- politiniai (4,27/5);
- aplinkosauginiai (3,73/5);
- socialiniai (3,64/5).

Gauti rezultatai taip pat parodė, kad 100 proc. respondentų teigia, jog aviacijos sektorius yra ypač 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 proc. respondentų šį poveikį įvardijo kaip labai stiprų. Respondentai taip pat pažymėjo, jog reglamentuojamus dokumentus leidžiančios organizacijos taip pat prisideda prie verslo strategijų ir žmoniškųjų išteklių strategijų 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 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 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 įsivyravuti COVID-19 pandemijai, šis reiškinys sukėlė dar nematytų pasekmių aviacijos sektoriuje. Tarptautinės oro transporto asociacijos duomenimis, skelbiama, kad apie 25 mln. su aviacijos sektoriumi susijusių darbuotojų prarado arba susidūrė su grėsme netekti darbo (IATA, 2020). Oro linijų bendrovės, oro uostai, aviacijos specialistų paruošimo, antžeminės priežiūros, techninės priežiūros įmonės bei kitos su aviacija ar turizmo sektoriumi susijusios organizacijos buvo priverstos smarkiai mažinti darbuotojų skaičių dėl sumažėjusių generuojamų pajamų ir pasaulyje įsivyravusių apribojimų. Ekspertų apklausoje buvo įvertintas COVID-19 poveikio stiprumas įvairioms aviacijos sektoriaus įmonėms (3 pav.).

Apklausos rezultatai parodė, jog didžiausią neigiamą poveikį patyrė oro linijų bendrovės ir antžeminio aptarnavimo įmonės, po jų – oro uostai. Taip pat buvo paminėta, kad ypač didelį poveikį patyrė orlaivių gamintojai ir oro šou, parodų organizatoriai.

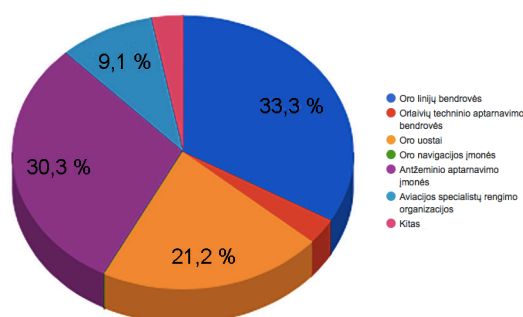
Ekspertų apklausos metu respondentai taip pat įvertino COVID-19 pandemijos poveikį aviacijos sektoriaus verslo bei žmogiškųjų išteklių strategijų pokyčių formavimui. Ekspertų atsakymai svyravo tarp 7 ir 10 balų pagal dešimtbalę vertinimo skalę, atsakymų vidurkis – 8,82 balo. Atsakymų standartinis nuokrypis (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 ir 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:

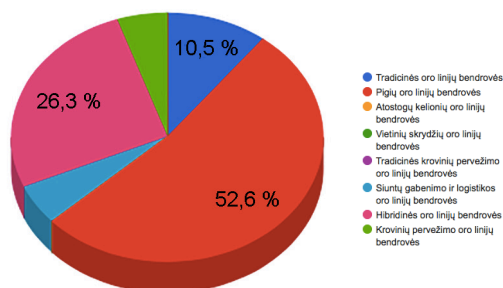
- siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės (18,4 %);
- tradicinės krovinių pervežimo oro linijų bendrovės (16,3 %);
- atostogų kelionių oro linijų bendrovės (16,3 %);
- pigių oro linijų bendrovės (14,3 %);
- hibridinės oro linijų bendrovės (12,2 %);
- tradicinės oro linijų bendrovės (1 %);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

Ekspertai taip pat išskyrė, kad po krizės gali greičiau atsigauti ir VIP/verslo sektorių aptarnaujančios bei privačių orlaivių oro linijų bendrovės.

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.



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



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

ekonominės krizės laikotarpiu. Vertintojai išskyrė pagrindinį lyderį – pigių oro linijų bendroves (52,4 % respondentų). Taip pat tarp atsakymų vyravo hibridinės oro linijų bendrovės (23,8 % atsakymų) bei tradicinės oro linijų bendrovės (14,3 %). Po 1 % atsakymų surinko krovinių pervežimo oro linijų bendrovės bei siuntų gabenimo ir logistikos oro linijų bendrovės (4 pav.).

Matomi rezultatai, rodantys, jog skirtingų išorinių veiksnių sukeltos krizės turi skirtingus verslo modelius, kurie lyderiauja, išlieka konkurencingesni bei atsparesni 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.

Ekspertų apklausos metu buvo vertinamos galimos prevencinės priemonės išorinių veiksnių sukeliamų iššūkių neišvengiamam poveikiui mažinimui, kurios prireikus 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, pasirenkant verslo modelius bei siekiant įmonėms apsaugoti nuo išorinių veiksnių poveikio aviacijos sektoriuje.

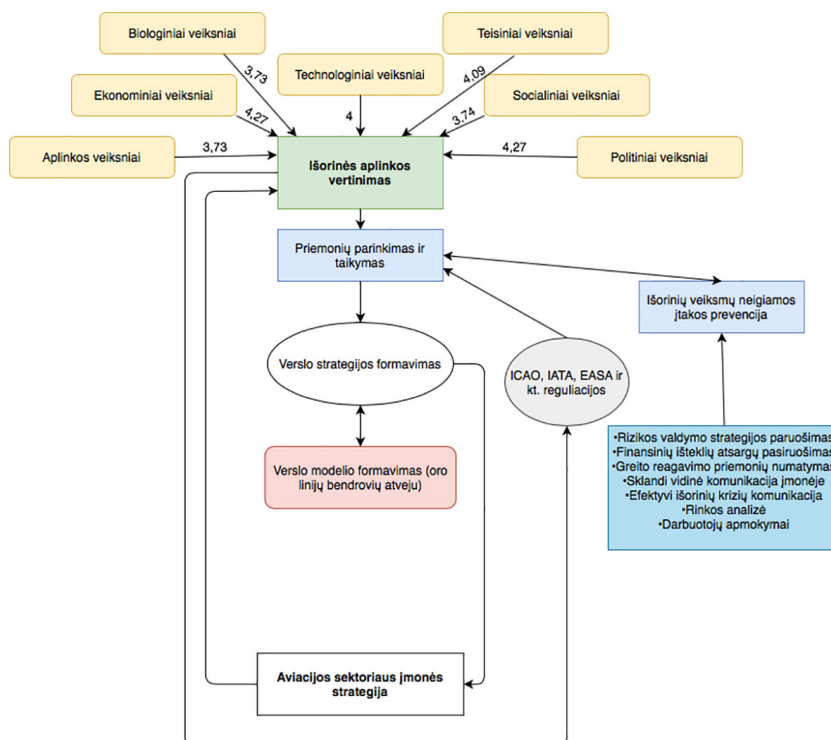
Aviacijos ekspertai taip pat įrašė papildomas priemones, kurios, jų nuomone, galėtų padėti apsaugoti nuo neišvengiamo išorinių veiksnių poveikio aviacijos sektoriuje veikiančioms įmonėms. Tarp pasiūlymų buvo minima:

- aktyvios reklaminės kompanijos;
- technologinės įrangos (orlaivių) pritaikymas operatyviems veiklos pokyčiams;
- spartesnis prisitaikymas prie naujų reglamentų bei ribojimų, remiantis valstybės ar globaliu mastu priimtais sprendimais;
- valstybės paramos siekimas;
- atsakingų institucijų išleistų reglamentų 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 reikšmes gavo technologiniai (0,621), ekonominiai (0,506) ir politiniai (0,307) veiksniai. Teigiamas koreliacijos koeficientas nurodo tiesioginę kintamųjų priklausomybę. Siekiant iširti ekspertų nuomonių suderinamumą anketos klausimynui, apskaičiuotas Kendallo konkordancijos 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 daugiausia 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 verslo strategijų teoriniais aspektais bei oro linijų bendrovių verslo modeliais, aviacijos sektorių veikiančiais išoriniais veiksniais ir atlikta ekspertų apklausa, sudarytas aviacijos įmonių verslo strategijų ir verslo modelių formavimo priklausomybė nuo aplinkos veiksnių atspindintis modelis (5 pav.).



5 pav. Aviacijos įmonių verslo strategijų formavimo modelis su priklausomybėmis nuo išorinių veiksnių (sudaryta autorių)

Remdamosi sukurtu modeliu aviacijos sektoriuje veikiančios įmonės gali atlikti išorinės aplinkos vertinimą, apimančią biologinius, teisinius, ekonominius, technologinius, socialinius, politinius ir aplinkosauginius veiksnus bei pamatyti jų galimą poveikį aviacijos sektoriaus įmonių verslo strategijos formavimui. Nuolat atliekant išorinės aplinkos vertinimą, atitinkamai galima pasirinkti aktualias priemones bei jų taikymo būdus, atsižvelgiant į ICAO, IATA, EASA ir kitų organizacijų išleistus reglamentuojamuosius dokumentus. Siekiant užkirsti kelią nenumatytiems išoriniams veiksniams pridaryti didelės žalos įmonei, rekomenduojama pagal modelyje išskirtus punktus vykdyti išorinių veiksnių neigiamos įtakos prevenciją. Įvykus krizėms ar incidentams dėl minėtų išorinių veiksnių kategorijų, pagal modelį įmonės gali imtis priemonių formuoti naują verslo strategiją, koreguojant patį verslo modelį (pavyzdžiui, oro linijų bendrovių atveju), reaguojant į naujus aplinkos iššūkius.

Išvados

Išanalizavus veiksnus, darančius didžiausią įtaką aviacijos sektoriaus plėtrai, galima pamatyti, jog iki šiol aviacijos verslą labiausiai paveikia vyrausios ekonominės-finansinės krizės, kintančios reikiamų išteklių kainos, infekciniai virusai ir terorizmas. Taip pat galima teigti, jog visos IATA išskirtos veiksnių kategorijos (socialinių, politinių, ekonominių, aplinkosaugos bei technologinių) buvo išskirtos pagrįstai pagal dominuojančius įvykius ir ankstesnę aviacijos plėtros raidą.

Pagal „Topical Report: Airline Business Models“ (Reichmuth et al., 2008) išskirti pagrindiniai esami oro linijų bendrovių verslo modeliai: tradicinių, pigių oro linijų, atostogų kelionių, vietinių skrydžių, tradicinių krovinių pervežimo, siuntų gabenimo ir logistikos bei hibridinės oro linijų bendrovės, jų veiklos principai bei išskirtinimai. Pasirinktas oro

linijų verslo modelis esmingai veikia įmonės veiklos strategiją, yra tiesiogiai susijęs su generuojamu pelnu ir išlaidomis, žmogiškaisiais ištekiais, procedūromis ir veiklos specifika.

Ekspertų apklausos metodu įvertintas IATA 2018 m. išleistame leidinyje „Future of Aviation Industry 2035“ pateiktų socialinių, technologinių, aplinkos, ekonominių ir politinių veiksnių poveikis aviacijos sektoriui bei jame dirbančiam personalui. Nustatyta, jog didžiausią poveikį turi teisiniai veiksniai, o dėl aviacijos sektorių paveikusios COVID-19 pandemijos atskirai galima išskirti biologinį veiksnį. SPSS programa apdoroti ekspertų apklausos rezultatai atskleidė teigiamą koreliaciją tarp technologinių, ekonominių ir politinių veiksnių, o apskaičiuotas konkordancijos koeficientas parodė stiprią koreliaciją tarp ekspertų nuomonių.

Sukurtas aviacijos įmonių verslo strategijų formavimo modelis, rodantis priklausomybę nuo aplinkos veiksnių bei nurodantis jų stiprumą. Numatomas verslo strategijos formavimo sąryšis su bendrąja įmonės strategija, reglamentuojamuosius 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 atlikdama išorinių veiksnių analizę pagal sukurtą modelį, įmonė galės užsitikrinti vidinių procedūrų ir standartų atitiktį reglamentuojamuosius dokumentus leidžiančių organizacijų rekomendacijoms ir nutarimams 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).

Literatūra

- AirlineBasics. (2014). *Common Airline Business Models – AirlineBasics.com*. <http://airlinebasics.com/common-airline-business-models/>
- Astrauskas, A. ir Česonis, G. (2008). Strateginio planavimo principų diegimo Lietuvos vietos savivaldybėse etapai. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, 25–34. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367163866919/J.04~2007~1367163866919.pdf?fbclid=IwAR1ZoWmJDOQHBYzzDAeNzm265a6F7VWbsALbdA4RiytuQHkj2z-rplGbdQU>
- 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*. Routledge.
- 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_worldeconomydata.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*.
- IATA. (2020). *25 Million Jobs at Risk with Airline Shutdown*.
- Kirkland, E. C. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. By Alfred D. Chandler, Jr. [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. *Viešoji politika ir administravimas*, 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. ir Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- Nieuwenhuizen. (2018). *Brexit and the Influence on the United Kingdom's Aviation relations by*.
- Osterwalder, P. (2010). *The Business Model Canvas (Osterwalder, Pigneur, 2010)*. https://www.researchgate.net/figure/The-Business-Model-Canvas-Osterwalder-Pigneur-2010_fig1_316970707
- Pearce, B. (2020). *Wider economic impact from air transport collapse*. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-19-cash-burn-analysis/>
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė spss programa*. Lietuvos kūno kultūros akademija.

- 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>
- Statista. (2021). *Operating profit of airlines worldwide 2006-2021*. <https://www.statista.com/statistics/227242/operating-income-of-commercial-airlines-worldwide/>
- Steiner, G. (1979). *Strategic Planning*. Free Press.
- 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>
- ULAC. (2020). *Sunkus ūmus respiracinis sindromas*. http://www.ulac.lt/uploads/downloads/Sunkus_ūmus_respiracinis_sindromas.pdf

FACTORS DETERMINING THE CHOICE OF AVIATION BUSINESS STRATEGIES

Vaiva KAUŠILAITĖ, Liudmila LOBANOVA

Abstract. The business strategies used in the aviation can determine the success of an airline, so their choice is really important. The article discusses the factors that influence choice of strategies in airlines business. As the aviation sector is particularly dynamic and has an impact on environmental factors, business success depends on the chosen business strategy. The first part of the article analyzes the factors that have the greatest impact on the aviation sector. In the second part of the article, based on the analyzed scientific literature, the main business models applied by airlines are selected and their principles and differences are described. In the third part of the article, analysis of data from expert surveys explains the strength of the influence of external factors on various business models of airlines. After analyzing the main determinants of choice, assessing their impact and ensuring business strategy, the article proposes a theoretical model, indicating the aspects of business strategy formation in organizations operating in the aviation sector and airlines.

Keywords: airlines, aviation, aviation business strategies, airlines business models, aviation business development.