



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Įmonių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos
kontekste: drabužių gamybos sektoriaus atvejis**

Baigiamasis magistro projektas

Justina Telksnytė

Projekto autorė

Doc. dr. Lina Užienė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Įmonių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste: drabužių gamybos sektoriaus atvejis

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

Justina Telksnytė

Projekto autorė

Doc. dr. Lina Užienė

Vadovė

Prof., habil. dr. Robertas Jucevičius

Recenzentas

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Justina Telksnytė

Įmonių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste: drabužių gamybos sektoriaus atvejis

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Justina Telksnytė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Telksnytė, Justina. Įmonių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste: drabužių gamybos sektoriaus atvejis. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Doc. dr. Lina Užienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: organizacijų atsparumas, COVID-19 pandemija, atsparumo veiksniai, drabužių gamybos įmonės.

Kaunas, 2022. 69 p.

Santrauka

COVID-19 pandemijos metu, dėl sukeltų ribojimų ir vyravusios nežinomybės, nukentėjo daugybė viso pasaulio verslų. Valstybės patyrė ekonominių šoką, todėl įmonės buvo priverstos imtis įvairių priemonių ir pritaikyti veiksnus, kurie padėtų išlikti neapibrėžtoje aplinkoje ir tapti atspariomis pandemijos keliamiems iššūkiams. Nemažai bendrovių nebuvo iš anksto pasiruošusios veikti pandemijos sukeltų problemų paveiktoje aplinkoje, todėl dažnu atveju jos ėmėsi nepatikrintų ir neapgalvotų veiksmų. Kadangi pasaulio BVP stipriai sumažėjo, vartotojų poreikiai pastebimai pasikeitė, o tiekimas visame pasaulyje smarkiai sutriko, įmonės, norėdamos išsaugoti savo verslus, privalėjo reaguoti greitai. Gamybos įmonėms teko ieškoti naujų rinkų, imtis tiekimo grandinių perorganizavimo, diegti inovacijas, užmegzti naujus ryšius, ieškoti naujų finansavimo šaltinių ir siūlyti naujus produktus ir pan. Šiame darbe tokie veiksniai yra traktuojami kaip atsparumo veiksniai. Kiekvienoje industrijoje jie gali būti skirtingi, todėl, siekiant išsiaiškinti kokių priemonių privalo imtis Lietuvos drabužių gamybos sektoriui priklausančios bendrovės, šiame darbe atliekamas empirinis tyrimas – interviu su 5 įmonėmis.

Tyrimo tikslas – identifikuoti įmonių atsparumo veiksnius Lietuvos drabužių gamybos sektoriuje COVID-19 pandemijos kontekste.

Tyrimo objektas – įmonių atsparumo veiksniai

Tyrimo uždaviniai:

1. pagrįsti įmonių atsparumo veiksnių tyrimo drabužių gamybos sektoriuje COVID-19 pandemijos kontekste problematiką;
2. ištirti teorines ir praktines įmonių atsparumo veiksnių tyrimo prielaidas;
3. parengti įmonių atsparumo veiksnių drabužių gamybos sektoriuje COVID-19 pandemijos kontekste empirinio tyrimo metodologiją;
4. atlikti įmonių atsparumo veiksnių empirinį tyrimą Lietuvos drabužių gamybos sektoriuje COVID-19 pandemijos kontekste.

Tyrimo metodai: atliekant teorinį įmonių atsparumo veiksnių tyrimą, naudota lyginamoji ir sisteminė naujausios mokslinės literatūros bei informacijos šaltinių analizė, grafinio vaizdavimo metodai. Kokybinis empirinis tyrimas atliekamas pusiau struktūrizuoto interviu forma. Kokybinių duomenų analizei (kodavimui ir apdorojimui) naudota teksto kodavimo programa „MAXQDA“.

Tyrimo rezultatas: atliekant empirinį tyrimą identifikuoti veiksniai, kurie padėjo drabužių gamybos įmonėms tapti atspariomis COVID-19 pandemijos kontekste ir išlikti neapibrėžtoje aplinkoje. Apibendrinus tyrimo rezultatus išryškėjo, kad Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonės turėjo

tinkamą pagrindą rinkos perorganizavimui, todėl pandemijos metu įmonėms netgi atrado naujų galimybių, jos pradėjo siūlyti naujus bei inovatyvius produktus, kad padidintų savo konkurencingumą. Taip pat paaiškėjo, kad įmonės nuotoliniu būdu užmezgė naujus ryšius, padėjusius stiprinti įmonių atsparumą. Didelę įtaką įmonių išlikimui turėjo valstybės skiriamos subsidijos ir Europos Sąjungos finansuojami fondai.

Telksnytė, Justina. Factors of Organizational Resilience in the Context of the COVID-19 Pandemic: The Case of the Garment Production Industry. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Dr Lina Užienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: organizational resilience, COVID-19 pandemic, factors of organizational resilience, garment production companies.

Kaunas, 2022. 69 p.

Summary

During the COVID-19 pandemic, many businesses all around the world were affected by the restrictions and the prevailing uncertainty. Countries have been hit by economic shocks, forcing companies to take a range of measures and adapt factors to help them survive in an uncertain environment and become resilient to the challenges caused by pandemic. Many companies were not prepared in advance to operate in an environment affected by the COVID-19 pandemic, and they often took untested actions. As global GDP fell sharply, consumer demand changed dramatically, and global supply disruptions forced companies to react quickly to keep their businesses afloat. Manufacturing companies had to look for new markets, reorganize their supply chains, innovate, make new connections, find new sources of financing, and offer new products, and so on. In this work, such factors are treated as resistance factors. They may be different in each industry, therefore, in order to find out what measures companies belonging to the Lithuanian garment manufacturing sector must take, an empirical study is conducted in this work - interviews with 5 companies.

The aim of the study is to identify factors of organizational resilience in the Lithuanian garment production sector during the COVID-19 pandemic.

The object of the study is the factors of resilience.

Research tasks:

1. substantiate the issue of organizational resilience research in the garment production sector in the context of the COVID-19 pandemic;
2. to examine the theoretical and practical assumptions of the research of the factors of organizational resilience;
3. to develop a methodology for investigating the determinants of business resilience in the garment production sector in the context of the COVID-19 pandemic;
4. to carry out an empirical study of the determinants of business resilience in the Lithuanian garment production sector in the context of the COVID-19 pandemic.

Research methods: comparative and systematic analysis of the latest scientific literature and information sources, graphical representation methods were used in the theoretical assessment of the factors of company resilience. Qualitative empirical research is conducted in the form of semi-structured interviews. The text encoding program "MAXQDA" was used for the analysis (coding and processing) of qualitative data.

Outcome of the study: an empirical study identified factors that helped garment production companies become resilient in the context of the COVID-19 pandemic and survive in an uncertain

environment. Summarizing the results of the research, it became clear that Lithuanian companies in the garment production sector had a good basis for reorganizing the market, therefore during the pandemic they even found new opportunities, they started offering new and innovative products to increase their competitiveness. It has also emerged that companies have forged remotely made new connections that have helped build corporate resilience. Subsidies and EU-funded funds have had a significant impact on the survival of companies.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Įmonių atsparumo COVID-19 pandemijai problemos analizė	12
2. Teorinės ir praktinės įmonių atsparumo veiksnių COVID-19 pandemijos kontekste tyrimo prielaidos	19
2.1. COVID-19 pandemijos situacija Lietuvoje ir pandemijos poveikis drabužių gamybos industrijai.....	19
2.1.1. COVID-19 pandemijos etapai	19
2.1.2. COVID-19 pandemija drabužių gamybos sektoriuje Lietuvoje	20
2.2. Organizacinio atsparumo samprata	21
2.3. Organizacinio atsparumo kūrimo etapai.....	22
2.3.1. Organizacinio atsparumo kūrimas prieš COVID-19 krizę	23
2.3.2. Organizacinio atsparumo kūrimas ir reakcijos įvykus COVID-19 krizei	25
2.4. Įmonių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste.....	26
2.5. Poreikio tirti organizacinio atsparumo veiksnių raišką gamybos įmonėse argumentavimas ...	37
3. Tyrimo metodologija	40
4. Empirinio tyrimo rezultatai ir diskusija	45
4.1. Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonių situacija ir problemos COVID-19 pandemijos kontekste.....	45
4.2. Lietuvos drabužių gamybos įmonių atsparumo COVID-19 pandemijai veiksniai	49
4.2.1. Įmonių atsparumo veiksniai vidinės aplinkos kontekste	49
4.2.2. Įmonių atsparumo veiksniai išorės aplinkos kontekste	55
4.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	59
Išvados	62
Literatūros sąrašas	64
Informacijos šaltinių sąrašas	68

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Autoriai, apibrėžiantys atsparumo svarbą skirtingose industrijose COVID-19 pandemijos metu	15
2 lentelė. Lietuvoje veikiančių pelningų drabužių gamybos (siuvimo) įmonių pelnas 2018–2020 m. (šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2022a)	21
3 lentelė. Organizacinio atsparumo apibrėžimai COVID-19 pandemijos akivaizdoje	22
4 lentelė. Organizacijos atsparumo tipologija pagal absorbcijos ir atsigavimo lygius (Hymes, 2019)	24
5 lentelė. Įmonių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste.....	27
6 lentelė. Marketingo inovacijų strategijų tipologija COVID-19 krizės metu (Wang ir kt., 2020)..	33
7 lentelė. Atliktų tyrimų, susijusių su gamybos įmonių atsparumo vertinimu, rezultatai.....	38
8 lentelė. Interviu su įmonėmis parametrai	41
9 lentelė. Apklaustų įmonių profiliai ir charakteristikos.....	41
10 lentelė. Empirinio tyrimo instrumentas.....	43
11 lentelė. Poreikio patekti į naujas rinkas pagrindimas.....	50
12 lentelė. Rūpinimosi darbuotojais pagrindimas	52
13 lentelė. Tiekimo grandinių atsparumo pagrindimas.....	58

Paveikslų sąrašas

1 pav. Pasaulio BVP (2008 – 2020 m.) (šaltinis: The World Bank).....	12
2 pav. Lietuvoje veikiančių pelningų ir nuostolingų drabužių gamybos įmonių skaičius (AB, UAB, VĮ, SĮ ir kt. išskyrus IĮ ir fizinius asmenis), vnt. (2018 – 2020 m.) (šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2022a).....	20
3 pav. Galimybėmis grįstas organizacijos atsparumo kūrimo konceptualusis modelis (Duchek, 2020)	23
4 pav. Atsparumo sistemos valdymo žingsniai ir etapai (Hymes, 2019).....	24
5 pav. Atsparumo etapai (Hymes, 2019: pagal US NAS, 2012).....	25
6 pav. DI technologijų vaidmuo vystant tiekimo grandinių atsparumą (Modgil ir kt., 2021)	30
7 pav. Gamybinių įmonių atsparumo veiksniai COVID-19 kontekste	39
8 pav. Įmonių situacijos piktograma	45
9 pav. Problemų, su kuriomis susidūrė apklaustos įmonės, piktograma.....	47
10 pav. Įmonių atsparumo veiksnių, veikiamų vidinių sprendimų, piktograma.....	50
11 pav. Įmonių atsparumo veiksnių, veikiamų išorės veiksnių, piktograma	55

Įvadas

Temos aktualumas. Organizacinis atsparumas COVID-19 pandemijos kontekste yra traktuojamas kaip gebėjimas greitai bei tinkamai atsistatyti po netikėtų išorės sukeltų krizių ir kuo lengviau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių (Hillmann, Guenther, 2020; Jain, Pasman, Mannan, 2020; Kokubun, Ino, Ishimura, 2020; Rai, Rai, Singh, 2020). Atsparios organizacijos yra linkusios įvertinti nežinomas rizikas ir ne tik išsiaiškinti kokie veiksniai padeda organizacijoms išlikti, tačiau ir nuolat tobulinti jautriausias įmonės sritis (Bartuševičienė, 2021; Misiūnas, Štangej, 2020). COVID-19 pandemija ir jos sukelti ribojimai privertė sustoti ir persitvarkyti daugybę verslų (Sheth, 2020). Šios krizės poveikį verslui galima suskirstyti į du etapus: I-asis etapas vyko tuomet, kai dėl pandemijos sukeltų ribojimų įmonių veikla buvo sutrikdyta, gamybos ištekliai tapo sunkiai prieinami, žmonėms buvo uždraustas socialinis kontaktas, kai kurios organizacijos buvo priverstos visiškai sustabdyti savo veiklą (Papagiannidis, Harris, Morton, 2020), dėl to buvo neigiamai paveikta viso pasaulio valstybių ekonomika; II-ojo etapo metu, kuomet įmonės jau buvo susipažinusios su neigiamu išorės poveikiu ir labiau prisitaikė prie išorės pokyčių (Bortkevičiūtė ir kt., 2021), buvo atlikta nemažai mokslinių tyrimų, analizuojančių įmonių atsparumo veiksnius COVID-19 pandemijos sukeltos krizės kontekste ir vertinančių, kaip įmonėms, priklausančioms skirtingoms industrijoms, esančioms skirtingose geografinėse vietose ir besiimančiose skirtingų atsparumo priemonių pavyko išlikti. Kadangi koronaviruso pandemija yra išorinis veiksnys, sukėlęs ekonomikos krizę (Europos Centrinis Bankas, 2021), o jos poveikis verslams yra ilgalaikis, todėl įmonėms, norint išlikti rinkoje, prie šios aplinkos tenka prisitaikyti (Misiūnas, Štangej, 2020). Verslams yra svarbu išsiaiškinti kokie veiksniai padeda atsistatyti ir pelningai veikti neapibrėžtos aplinkos kontekste.

Tyrimo problema. Dėl pandemijos sukulto ekonominio šoko, daugybė verslų privalėjo skubiai imtis atsparumo priemonių ir keisti savo veiklos strategijas, kad galėtų išlikti rinkoje. Daugelis įmonių, skirtinguose sektoriuose, nebuvo iš anksto pasiruošę tokiam neapibrėžtam sutrikimui, todėl ėmėsi skirtingų veiksmų, kurie padėjo išlikti pirmojo ir antrojo koronaviruso etapo metu. Įmonės, kurios prasidėjus pandemijai nebuvo smarkiai paveiktos, dėl įvairių tiekimo grandinių sutrikimo, klimato kaitos, spartaus technologijų vystymosi ar kitų priežasčių, vis dar gali būti paveiktos ateityje (Korsakienė, 2020; Misiūnas, Štangej, 2020), todėl, svarbu iširti kokie veiksniai lemia įmonių atsparumą ir kokios priemonės padeda atsistatyti po neigiamų COVID-19 pandemijos sukeltų pasekmių. Per pastaruosius metus skirtingų mokslininkų plačiai tyrinėtos labiausiai nuo šios krizės sukeltų ribojimų nukentėjusios industrijos (turizmo, apgyvendinimo, sveikatingumo paslaugų, maisto pramonės ir kitos), kuriose svarbų vaidmenį organizacinio atsparumo pandemijai kontekste vaidina tiekimo grandinių perorganizavimas, veiklos skaitmenizavimas, rinkos perorganizavimas ir kiti įvairūs veiksniai. Mažiau tyrinėtas drabužių gamybos sektorius, taip pat susidūrė su sunkumais versle, COVID-19 pandemijos metu. Daugybė įmonių, įvykus krizei ir ekonominiam šokui, nežinojo kokių veiksmų reikia imtis, kad didinti bendrovės atsparumą. Todėl, svarbu nustatyti, kokie veiksniai joms gali padėti prisitaikyti prie neapibrėžtos aplinkos ir iki šių dienų jaučiamo neigiamo pandemijos poveikio.

Tyrimo objektas – įmonių atsparumo veiksniai.

Tyrimo tikslas – identifikuoti įmonių atsparumo veiksnius Lietuvos drabužių gamybos sektoriuje COVID-19 pandemijos kontekste.

Tyrimo uždaviniai:

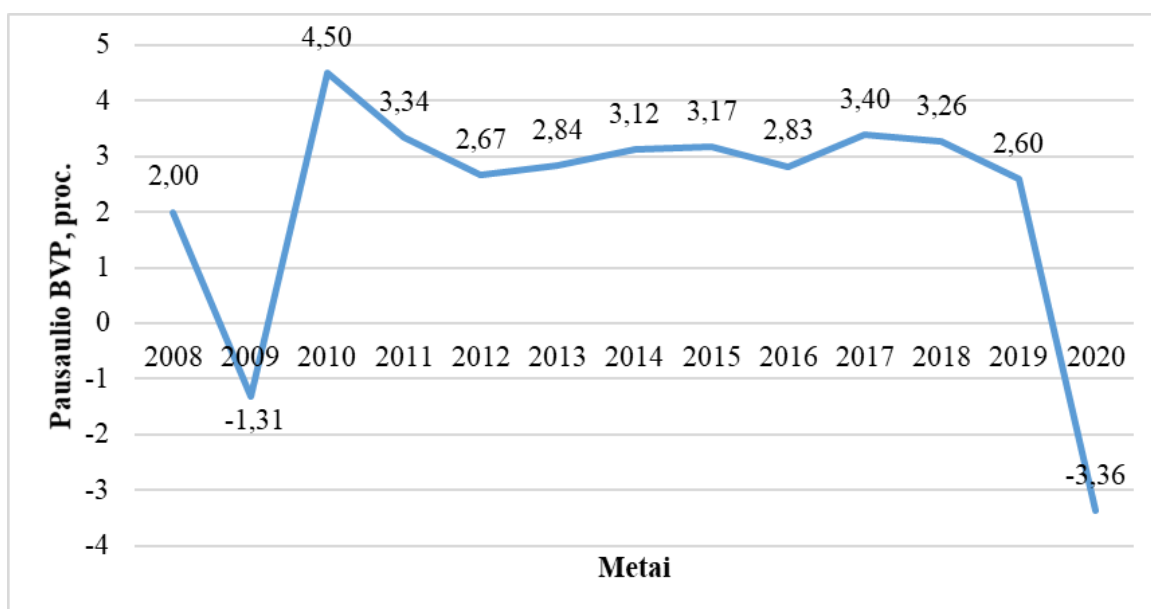
1. pagrįsti įmonių atsparumo veiksnių tyrimo drabužių gamybos sektoriuje COVID-19 pandemijos kontekste problematiką;
2. ištirti teorines ir praktines įmonių atsparumo veiksnių tyrimo prielaidas;
3. parengti įmonių atsparumo veiksnių drabužių gamybos sektoriuje COVID-19 pandemijos kontekste empirinio tyrimo metodologiją;
4. atlikti įmonių atsparumo veiksnių empirinį tyrimą Lietuvos drabužių gamybos sektoriuje COVID-19 pandemijos kontekste.

Tyrimo metodai. Atliekant teorinį įmonių atsparumo veiksnių tyrimą, naudota lyginamoji ir sisteminė naujausios mokslinės literatūros bei informacijos šaltinių analizė, grafinio vaizdavimo metodai. Kokybinis empirinis tyrimas atliekamas pusiau struktūrizuoto interviu forma. Kokybinių duomenų kodavimui ir apdorojimui naudota „MAXQDA“ programa.

1. Įmonių atsparumo COVID-19 pandemijai problemos analizė

Išlikimas rinkoje ir prisitaikymas prie sunkiai nuspėjamos aplinkos COVID-19 pandemijos laikotarpiu yra aktualus visoms pasaulio organizacijoms, kadangi dėl viruso plitimo prevencijos ir sukeltų ribojimų daugiau ar mažiau sutriko viso pasaulio tiekimo grandinės (Pla-Barbe, Villar, Narula, 2021; Sheth, 2020), stipriai keitėsi vartotojų poreikiai ir paklausa (Boudreau, Naeem, 2021; Rai, Rai, Singh, 2020), verslai, kurie nespėjo laiku imtis veiksmų ir tapti lanksčiais, buvo priversti sustoti (Rigby, Elk, Berez, 2020), todėl smarkiai smuko pasaulio ekonomika. Norint nustatyti kokie veiksniai ir priemonės įmonėms padeda tapti atspariomis netikėtų krizių, tokių kaip COVID-19 pandemija, akivaizdoje, šiame skyriuje aptariami organizacijų atsparumo veiksnių probleminiai sprendimai.

Europos Centrinio Banko (toliau – ECB) 2020 metų ataskaitoje (2021) pateikiama, kad priešingai nei ankstesnių šio amžiaus ekonomikos krizių metu (2008 m. ir 2011–2012 m.), sukeltų dėl finansų sektoriaus problemų, pandemijos sukeltas pasaulio ekonomikos nuosmukis buvo išorinio pobūdžio ir ši krizė nebuvo susijusi su ekonominėmis problemomis. 2020 m. recesijos metu stipriai sutrikdyta ne tik pasaulinių vertės grandinių veikla, bet ir gerokai išaugo pasaulio finansų rinkos neapibrėžtumas ir greitai sumažėjo tarptautinės prekybos apimtis. Dėl plačiai taikytų karantino priemonių, apribojimų ir paklausos stokos, itin reikšmingą neigiamą COVID-19 pandemijos poveikį galima buvo pastebėti vartojimo srityse, taip pat aktyvumas smarkiai smuko paslaugų sektoriuje. Nors, siekiant sušvelninti pandemijos raidos poveikį ekonomikai, daugybei verslų pasaulyje buvo skiriama valstybinė parama, pasaulio bendrasis vidaus produktas (toliau – BVP), 2020 m. smarkiai nukrito (žr. 1 pav.), todėl galima teigti, kad **dėl COVID-19 pandemijos išaugusio neapibrėžtumo ir verslų žlugimo sutriko viso pasaulio ekonomika.**



1 pav. Pasaulio BVP (2008 – 2020 m.) (šaltinis: The World Bank)

Diskusijos apie organizacinį atsparumą (*angl. organizational resilience*) prasidėjo dar prieš pandemiją, kadangi dėl naujų technologijų atsiradimo, dirbtinio intelekto, žiedinės ekonomikos diegimo principų verslui sukuriama ne tik naujos galimybės, bet ir atsiranda didelis neapibrėžtumas, traktuojamas kaip potenciali grėsmė. Todėl organizacinis atsparumas šiomis dienomis tampa kaip strateginė prielaida, padedanti verslui išlikti. **Įmonės privalo išsiugdyti gebėjimus, kurie taip pat**

leistų tinkamai reaguoti ir elgtis netikėtų krizių, tokių kaip koronaviruso pandemija, atveju (Korsakienė, 2020).

Organizacinis atsparumas pandemijos akivaizdoje įgijo naują prasmę, kadangi daugelis įmonių iki šiol vertindavo mažiau tikėtinas, bet žinomas išorės veiksnių keliamas rizikas, tokias kaip teroro išpuoliai, potvyniai, cunamiai, žemės drebėjimai, gaisrai, kurioms organizacijos turėjo atsigavimo planą (Duchek, 2020; Farooq, Hussain, Masood, Habib, 2021). Be to, tokie sutrikimai organizacijoms daro trumpalaikį poveikį, o imantis tinkamų priemonių po šių krizių įmonės geba greitai atsistatyti. **Dėl daugybės ribojimų COVID-19 pandemijos krizė verslams daro ilgalaikį poveikį, po kurio kur kas sunkiau atsigauti.** Nors SARS-CoV-2 virusas išplito santykinai greitai, COVID-19 pandemijos sukelta ekonomikos krizė pasaulyje yra laikoma kaip „šliaužianti“ krizė, kuriai yra būdinga besivystanti grėsmė, todėl nuo įprastų ekonomikos krizių, ši krizė skiriasi laipsnišku persitvarkymu ir savo tęstinumu (Bortkevičiūtė ir kt., 2021). Pasak Misiūno ir Štangej (2020), atsparios organizacijos privalo įvertinti rizikas, kurių negalima numatyti, kadangi tokios rizikos įmonėms yra pavojingiausios. Nežinomi pokyčiai, kuriuos sudėtinga apibrėžti, yra susiję su makroaplinka. Atsparios organizacijos taip pat yra linkusios ieškoti naujų galimybių, geba greitai reaguoti ir laiku pasinaudoti progomis, todėl jos labiau pasiruošusios atlaikyti ir atsistatyti po įvairių išorės veiksnių sukeltų sukrėtimų. Atsparūs verslai nuo tradicinių verslų skiriasi tuo, kad įvykus tokiai krizei, kaip COVID-19 pandemija, jie nebando grįžti ten pat, kur buvo prieš krizę, o ieško naujų būdų, padedančių kuo greičiau prisitaikyti prie naujos aplinkos ir veikti kitomis sąlygomis. Vadinasi, **atsparūs verslai yra atviri pokyčiams ir aplinkos sukeltas poveikis priimamas kaip galimybės keistis ir sustiprinti savo veiklą.** Dėl šiuo metu vis dar egzistuojančio didelio neapibrėžtumo ir nuolat besikeičiančios aplinkos, organizacijos, norėdamos būti geriau pasiruošusios nenumatytiems iššūkiams, yra priverstos kurti galimus ateities scenarijus ir vizijas, padedančias tapti atspariomis (Misiūnas, Štangej, 2020).

Daugybė viso pasaulio įmonių nebuvo iš anksto pasiruošusios pandemijos sukeltiems iššūkiams, kadangi pagrindinis dalykas, į kurį orientuojasi dauguma organizacijų, yra kuo didesnis pelnas, paprastai atnešantis trumpalaikę naudą. Ištikus netikėtoms ekonomikos krizėms, tokioms kaip COVID-19 pandemija, lengviausiai prisitaikė tos įmonės, kurios buvo labiau orientuotos į ilgalaikį tvarumą. Todėl verslams svarbu suprasti, kad įmonės atsparumo stiprinimo prioretizavimas kuria vertę akcininkams ir padeda išlikti nuolat besikeičiančioje bei neapibrėžtoje aplinkoje. Pandemija parodė, kad visi verslai yra tarpusavyje daugiau ar mažiau susiję. Sutrikus vienai tiekimo grandinei – gali kentėti daugybė kitų. Vyriausybės priimti sprendimai, visuomenės požiūris, įvairios problemos švietimo sistemoje gali sutrikdyti įprastą organizacijų veiklą. Todėl organizacijoms kuriant ir stiprinant atsparumą reikia savo verslą vertinti kaip bendrą mechanizmo dalį, paremtą ištekliais, partneryste ir dalijimusi žiniomis (Misiūnas, Štangej, 2020). COVID-19 pandemijos krizė už kitas krizes yra sudėtingesnė todėl, kad ji sukėlė milžiniškų ekonominių ir socialinių problemų visuose lygmenyse, įskaitant augantį nedarbo lygį, tiekimo grandinių sutrikimus, akcijų rinkų žlugimus, deglobalizaciją ir ekonomines užtvaras. Kadangi pandemijos sukelta krizė yra unikalaus pobūdžio, ankstesni įmonių atsparumo tyrimai gali būti nebeaktualūs šių dienų verslui (Alves, Lok, Lou, Hao, 2020).

Šiuolaikinis verslas anksčiau nebuvo susidūręs su tokio pobūdžio krize, kaip COVID-19 pandemija, todėl jai prasidėjus ir sukėlus įvairių ribojimų, daugelis organizacijų nežinojo, kokių veiksnių reikia imtis, kad galėtų išlikti neapibrėžtoje aplinkoje (Rai, Rai, Singh, 2020). Visuomenės užsidarymas (*angl. lockdown*) ir socialinis atsiribojimas (*angl. social distancing*), kuriuos sukėlė COVID-19

pandemija, padarė labai didelę, dažnu atveju – neigiamą, įtaką valstybių ekonomikai ir verslams. Dėl sukeltų ribojimų kai kurioms įmonėms šis laikotarpis tapo pražūtingas. Koronaviruso pandemija parodė, koks trapus yra verslas, kadangi dėl COVID-19 sutriko pasaulio tiekimo grandinės, verslai ėmė keltis į elektroninę erdvę, darbuotojai buvo priversti įsikurti darbo vietas namuose, ir joks verslas be išmaniųjų telefonų ir nuotolinio bendravimo tapo nebeįmanomas (Sheth, 2020).

COVID-19 pandemija sukrėtė viso pasaulio verslus, todėl šiuo metu organizacijos vis dar veikia neapibrėžtumo sąlygomis, patiria sunkumų ir išgyvena pokyčius, kuriuos sukėlė koronaviruso pandemija. Šiame kontekste galimas skirtingas įvairių organizacijų atsparumo lygis, kadangi kiekviena organizacija į pandemijos sukeltą šoką reagavo skirtingai (Korsakienė, 2020; Misiūnas, Štangej, 2020).

Prognozuojama, kad verslo sektoriai, kurie dar nepajuto tiesioginio pandemijos poveikio, pajus tai ateityje (Korsakienė, 2020). Krizės paveiktą laikotarpį paprastai lengviau išgyvena bendrovės, kurios nuolat stebi rinkos pokyčius ir sugeba greitai prie jų prisitaikyti, todėl veikimas neapibrėžtoje aplinkoje tokioms organizacijoms yra įprastas ir numatytas reiškinys. Bendrovės, kurios geba greitai atsigauti po nepalankių ir netikėtai pasikeitusių veiklos sąlygų, galima laikyti atspariomis (Misiūnas, Štangej, 2020). Atsparūs verslai dažniausiai pasižymi pasveriamu atsargumu, kadangi įmonių sėkmė vertinama kaip tinkamo pasirengimo rezultatas, o ne kaip atsitiktinumas. Atsparios bendrovės taip pat siekia tobulėti net ir vis dar vykstant, ar jau pasibaigus, sudėtingiems momentams bei situacijoms. Atsparių organizacijų gyvavimas pagrįstas žinojimu, kad tik nuolatinis mokymasis iš atsiradusių ar potencialiai atsirasiančių grėsmių gali padėti joms išlikti (Bartuševičienė, 2021). Per pastaruosius keletą metų tiek viešasis, tiek privatusis sektoriai susidūrė su išbandymais, kuriuos sukėlė COVID-19 pandemija. Sukeltas šokas privertė organizacijas skubiai persitvarkyti ir išmokti veikti neįprastomis sąlygomis. **Iki šiol įmonės patiria didžiulius nuostolius ir bando sugrįžti į lygį, kuriame buvo prieš prasidedant pandemijai,** dėl kurios sulėtėjo visų valstybių ekonomika, tačiau dėl didelio neapibrėžtumo ir nežinomybės sunku prognozuoti, kas laukia įmonių ateityje (Bartuševičienė, 2021), todėl bendrovės privalo kurti atsparumą ir kaip įmanoma geriau pasiruošti galimiems iššūkiams.

Prasidėjus pandemijai ir jos sukeltiems ribojimams organizacijos, kurios nebuvo iš anksto pasiruošusios, nežinojo, kokių priemonių imtis, kad išliktų rinkoje ir kurtų konkurencingą verslą. Vieni verslai nusprendė nesiimti jokių veiksmų ir laukti, kiti – ėmė ieškoti sprendimų, kurie padėtų išlikti, tretieji – greitai ir efektyviai keitė savo veiklos strategijas ir verslo modelius, pradėjo siūlyti naujas prekes bei paslaugas, didinti savo konkurencinį pranašumą, kurti verslus naujuose kanaluose ir rinkose (Misiūnas, Štangej, 2020). Vienose įmonėse kaip svarbiausias atsparumo veiksnys yra laikomas įmonės darbuotojų gebėjimas skubiai imtis lyderystės, nelaukiant vadovų pritarimo, ir finansinės bei nefinansinės paramos gavimas. Kitose bendrovėse svarbu daugiausiai dėmesio skirti organizacijų vadovų kompetencijų stiprinimui, gebėti skubiai surasti naujų darbuotojų, sudaryti palankias darbo sąlygas, investuoti į darbuotojų mokymą ir suteikti darbuotojams tokias darbo sąlygas, kurios padėtų įmonei ne tik būti atsparia ir išlikti, bet ir augti neapibrėžtumo sąlygomis (Korsakienė, 2020).

Pasak Bartuševičienės (2021), **bendrovėms, siekiant atsistatyti po netikėtų sutrikimų, tokių kaip COVID-19 pandemija, svarbu ne tik išsiaiškinti, kas padeda tai padaryti jau įvykus krizei, bet ir gerinti įmonės žinias bei gebėjimus vis dar esant geroms išorės sąlygomis.** Tokia informacija įmonėms padeda iš anksto nustatyti, kaip prisitaikyti prie greitai besikeičiančios aplinkos, o naujai

įgytą patirtį, tvarkantis su iššūkiais, panaudoti kaip galimybę kurti konkurencinį pranašumą. Tokiu būdu įmonės geriau pasiruošia neplanuotiems ekonomikos raidos sukrėtimams ir šokui. Bendrovės privalo investuoti į atsparumo kūrimą (atsparią įmonės infrastruktūrą ir sistemas, pasižyminčias ilgalaikiu tvarumu), nuolat mokyti ir mokytis, tinkamai įvertinti rizikas, stebėti aplinką, visada turėti planą ir išteklius, padedančius laiku ir tinkamai sureaguoti, atsiradus išorės grėsmėms (Bartuševičienė, 2021).

Korsakienė (2020) pastebi, kad dėl COVID-19 pandemijos pirmiausia nukentėjo ir nuosmukį pajuto Kinijos įmonės, kurių patirtis rodo, kad greitas skaitmeninių technologijų panaudojimas, naujų sprendimų siūlymas pasikeitusiems klientų poreikiams, atnaujintų verslo procesų diegimas padeda organizacijoms išlikti nepalankių situacijų sąlygomis. Lietuvos įmonės, siekdamos išlikti, daugiausiai perėjo į elektroninę prekybą ir klientų aptarnavimą nuotoliniu būdu, kūrė naujas bendradarbiavimo formas bei ryšius su kitais šalies ar pasaulio verslais, kurių dėka buvo galima patekti į naujas rinkas ir pasisemti naujos patirties. Ištikus krizei, stiprus bendrovių finansinių išteklių taupymas ir vengimas diegti naujas technologijas trukdė joms lengviau pereiti prie nuotolinio darbo ir išvengti papildomų iššūkių.

Nepaisant to, kad pasaulio verslai yra daugiau ar mažiau priklausomi nuo panašių vidaus ir išorės veiksnių (tiekiimo grandinių, naujų technologijų atsiradimo, klimato kaitos, atskirų valstybių valdžios priimami sprendimai), **skirtingiems sektoriams priklausantiems verslams**, esantiems skirtingose geografinėse teritorijose (Soliku, Kyiire, Mahama, Kubio, 2021) ir esantiems skirtingo dydžio įmonėms (Ntounis, Parker, Skinner, Steadman, Warnaby, 2021) **įmonių atsparumo veiksniai gali būti traktuojami visiškai skirtingai**. Todėl, tyrinėjant organizacinį atsparumą ir jo veiksnius svarbu atsižvelgti į visus šiuos aspektus. Tyrinėjant COVID-19 pandemijos įtaką skirtingoms gamybos įmonėms, nemažai autorių apžvelgė Kinijos bendroves, kadangi šioje šalyje atsirado pasaulį apskriejęs virusas, tačiau dėl greitos reakcijos, prisitaikymo ir pažangiųjų technologijų panaudojimo, Kinijos įmonėms pavyko išlikti (Wang, Hong, Li, Gao, 2020). Tyrimų, susijusių su Lietuvoje veikiančiomis gamybos įmonėmis ir jų atsparumu tokiems sukrėtimams kaip COVID-19 pandemija nepavyko rasti.

Norint nustatyti, kokios priemonės lemia organizacijų atsparumą ir kokie veiksniai padeda išlikti sunkiai nuspėjamu laikotarpiu, per pastaruosius metus mokslininkai visame pasaulyje tyrinėjo skirtingiems sektoriams priklausančius verslus ir priemones, kurių ėmėsi skirtingose valstybėse veikusios įmonės prasidėjus bei įsibėgėjus COVID-19 pandemijai ir pateikė rekomendacijas, padėsiančias įmonėms tapti atspariomis ateityje. 1 lentelėje pateikti plačiai mokslininkų tyrinėti sektoriai koronaviruso pandemijos metu bei jų atliktų tyrimų rezultatuose pastebimos įžvalgos, padedančios nustatyti atsparumo svarbą atskiruose sektoriuose ir poreikį imtis tam tikrų veiksmų.

1 lentelė. Autoriai, apibrėžiantys atsparumo svarbą skirtingose industrijose COVID-19 pandemijos metu

Tyrinėta industrija	Autorius, metai	Tyrimo įžvalgos apie atsparumo svarbą sektoriuje
Turizmas	Gössling, Scott, Hall, 2020	Atsparumas turizmo sektoriuje po COVID-19 pandemijos yra traktuojamas kaip prisitaikymas prie pasikeitusios aplinkos, derinant šią veiklą su tvarumu. Atsparus turizmas svarbus siekiant užtikrinti saugumą keliautojams ilguoju laikotarpiu, atrasti atsparias kelionių kryptis bei išsaugoti darbo vietas.
	Prayag, 2020	Net ir atspariais laikomus turizmo sektoriaus verslus gali neigiamai paveikti tokie sukrėtimai kaip COVID-19 pandemija, tačiau tinkamai

		ištyrus makro ir mikro lygmenis, galima atrasti, jog tokie sukrėtimai gali atnešti organizacijoms ir naudos bei padėti tapti dar atsparesnėmis.
	Traskevich, Fontanari, 2021	Atsparumas turizmo sektoriuje yra svarbus siekiant užtikrinti kelionių funkcionalumą, suvaldyti COVID-19 pandemijos sukeltas rizikas, taikant plėtros scenarijus popandeminiu laikotarpiu, orientuojantis į vietos išteklius, regioninį identitetą, unikalumą ir pajėgumus.
	Soliku, Kyiire, Mahama, Kubio, 2021	Turizmo pramonė, ypač besivystančiose valstybėse, teikia didelę ekonominę naudą, todėl turizmo sektoriui yra svarbu turėti ilgalaikę strategiją, kuri padėtų didinti atsparumą ir išgyventi sukrėtimus ateityje, generuoti pelną ne tik organizacijų, tačiau ir valstybių lygmeniu.
	Kristiana, Pramono, Brian, 2021	Turizmo sektoriaus atsparumui labai didelę įtaką daro vyriausybės priimami sprendimai. Suinteresuotųjų šalių išlaikymas ir įmonių atsparumas yra svarbus tam, kad nebūtų prarandamos pajamos ir verslas vyktų sklandžiai net ir atsiradus nepalankioms sąlygoms.
Restoranai	Madeira, Palrão, Mendes, 2021	Atsparumas restoranų versle atskleidžia ne tik verslų gebėjimą atlaikyti tokį sukrėtimą kaip pandemija, bet ir jų gebėjimą atsigausti. Restoranų sektoriaus įmonėms atsparumas, suinteresuotųjų šalių išlaikymas ir inovacijų diegimas svarbus siekiant sumažinti atsigavimo išlaidas, užtikrinti klientų saugumą, išsaugoti darbo vietas.
	de Freitas, Stedefeldt, 2020	Atsparumas labai svarbus tam, kad restoranai galėtų tinkamai reaguoti į tokio masto, kaip pandemija, įvykius, greitai prisitaikyti ir atsigausti. Komerciniuose restoranuose atsparumas visų pirma privalo sukurti saugią aplinką maistą gaminantiems ir vartojantiems asmenims.
Švietimas	Mirzaian, Franson, 2021	Pasaulinė pandemija švietimo industrijai suteikė galimybę visiškai persiorientuoti ir įvykdyti skaitmeninę transformaciją. Atsparumas švietimo industrijai padeda lengviau transformuotis, įtraukiant visus šios industrijos dalyvius, skatinant bendravimą, išteklių kūrimą ir gebėjimų didinimą.
Nafta ir dujos	Kumar, Sharma, 2021	Naftos ir dujų sektorių atsparumas yra glaudžiai susijęs su tiekimo grandinių veikla. Norint sklandaus tiekimo grandinių veikimo, svarbu atpažinti ir suprasti kiekvieną tiekimo grandinės elementą ir gebėti operatyviai priimti sprendimus, kad naftos ir dujų sektoriaus įmonės gebėtų sklandžiai veikti net ir ištikus išorės krizėms.
Transportas	Amankwah-Amoah, 2020	Reaguodamos į krizę transporto įmonės privalo didinti atsparumą, kad žinotų kaip išsaugoti klientų pasitikėjimą ir išsaugoti kokybišką paslaugų teikimą krizių metu.
	Minho, Wonjoon, 2021	Atsparumo priemonės, padedančios kovoti su pandemijos pasekmėmis avialinijų kompanijose yra reikalingos tam, kad būtų tinkamai reaguojama ir, esant poreikiui, perorientuojama organizacijų veikla.
Apgyvendinimas	Wang, Peng, Lin, 2021	Atsparios apgyvendinimo sektoriaus organizacijos, kurios tinkamai veikia krizių metu, padeda generuoti didesnę pelną, pakelti vartotojų pasitikėjimo lygį.
	Ntounis, Parker, Skinner, Steadman, Warnaby, 2021	Apgyvendinimo sektoriaus, stipriai koreliuojančio su turizmo sektoriumi, atsparumas yra svarbus tam, kad būtų užtikrintas tokių organizacijų veiklos stabilumas, ir naujausių technologijų pritaikymas, siekiant minimizuoti ar visiškai išvengti neigiamo išorės poveikio.
Maisto pramonė	Wang, Peng, Lin, 2021	Apsirūpinimas maistu yra viena svarbiausių maisto sistemos grandžių. Pandemija parodė, kad maisto tiekimo sistemos pasaulyje yra labai trapios, kadangi jose viskas turi vykti nenutraukiamai ir greitai, laikantis visų sanitarinių reikalavimų, todėl maisto tiekimo grandinės privalo būti tvarios ir atsparios.
	Burgos, Ivanov, 2021	Maisto pramonės atsparumui didžiausią įtaką daro tiekimo grandinių atsparumas. Mažmeninės prekybos maistu pramonė priklausė nuo pandemijos intensyvumo. Maisto pramonės tiekimo grandinės privalo

		didinti atsparumą, kad produktai būtų pristatomi ir pagaminami laiku, lengviau suvaldoma vartotojų paklausa.
	Hobbs, 2021	Atspariomis maisto pramonės tiekimo grandinėmis yra laikomos automatizuotos ir skaitmenizuotos tiekimo grandinės, kadangi jos yra pritaikytos veikti greitai, nepaisant neigiamų išorės pokyčių.

Iš 1 lentelėje pateiktos informacijos galima pastebėti, kad nepriklausomai nuo tyrinėto sektoriaus, organizacinio atsparumo poreikis yra jaučiamas kiekviename iš jų. Labiausiai nukentėję sektoriai, pasak ECB (2021) buvo skirtingas paslaugas teikiantys sektoriai: turizmo, kelionių, maitinimo ir apgyvendinimo. Šiose industrijose pinigų srautų atsigavimo padėtis, sušvelninus apribojimus, gerėjo kur kas lėčiau, nei kituose sektoriuose. Kaip galima pastebėti 1 lentelėje, atsparumas plačiausiai tyrinėtas buvo tuose sektoriuose, kuriuose neigiamas poveikis, pasak ECB (2021), buvo juntamas labiausiai ir todėl organizacijos turėjo greitai persiorientuoti įvykus COVID-19 pandemijos krizei. Nepaisant to, kad tokioms industrijoms, kaip statybos, nekilnojamojo turto operacijų, informacijos ir ryšių sektoriai, per pirmąjį pandemijos etapą su neigiamomis pasekmėmis susidoroti sekėsi lengviau (Krušinskas ir kt., 2020), tai nereiškia, kad atsparumas šiose įmonėse, siekiant išlikti rinkoje krizių metu, nėra svarbus.

Apžvelgus atliktuose tyrimuose pabrėžiamą verslo atsparumo poreikį (žr. 1 lentelę) galima pastebėti, kad nepriklausomai nuo industrijos, organizacinis atsparumas padeda išlikti ar plėstis rinkoje, neprarasti pelno, išlaikyti saugias darbo sąlygas, palaikyti tvarumą bei socialinę atsakomybę, išsaugoti darbuotojus, kurti atsparias tiekimo grandines ir tinkamai persiorientuoti netikėtų krizių metu. Taigi galima daryti išvadą, kad atsparumas visoms įmonėms ir organizacijoms padeda išlikti rinkoje, todėl **svarbu ištirti kokie veiksniai padeda atskiroms įmonėms (priklausančioms skirtingoms industrijoms) tapti atspariomis.**

Atsparumo ir įmonių veiklos perorientavimo veiksniai, kurie bus aptarti kitose šio darbo dalyse, kiekvienoje industrijoje gali būti individualūs, todėl žinios apie konkretaus verslo sektoriaus atsparumą, įskaitant rizikas, pavojus ir poreikius, leidžia geriau suprasti priemones, kurių bendrovės privalo imtis, kad greičiau prisitaikytų, ir veiksniai, kurie daro didžiausią įtaką jų išlikimui ateityje (Madeira ir kt., 2021).

Įmonių atsparumą drabužių pramonės sektoriuje yra prasminga tyrinėti, kadangi šios industrijos atsparumas pandemijai Lietuvoje iki šiol dar nebuvo tyrinėtas. Drabužių gamybos sektorius pasaulio ekonomikai ir visuomenei daro itin didelę įtaką, kadangi šiuo metu šis sektorius yra 4-tas pagal dydį sektorius visame pasaulyje (Vilaça, 2022).

Pasak Joint Economic Committee Democrats (JEC, 2019) mados ir drabužių gamybos industrija kasmet visame pasaulyje sukuria daugybę naujų darbo vietų diegia naujoves ir sparčiai auga. Todėl drabužių gamybos sektorius ir jam priklausančių įmonių išlikimas rinkoje turi didelę reikšmę šių dienų ekonomikai ir pasauliui. Boudreau ir Naeem (2021) teigimu, dėl COVID-19 pandemijos sukulto ekonomikos nuosmukio, drabužių gamybos sektoriui priklausančių įmonių pardavimai daugiau ar mažiau smuko visame pasaulyje, tačiau didesnės ir inovatyvesnės drabužių gamybos įmonės patyrė mažiau nuostolių. Ko gero, **dauguma drabužių pramonės sektoriaus įmonių patyrė stiprų žaliavų trūkumą, taip pat, dalis jų buvo priverstos atleisti darbuotojus, užsidaryti, nutraukti investicijas, patyrė paklausos sumažėjimą, išgyveno darbuotojų sveikatos ir kitas problemas** (Boudreau, Naeem, 2021). Taigi norėdamos išvengti nuostolių ir išlikti rinkoje, įmonės

privalo imtis veiksmų, kurie padėtų tapti atspariomis vis dar keliamiems COVID-19 pandemijos iššūkiams.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad drabužių gamybos sektorius pasaulio ekonomikai daro didelę įtaką, todėl yra svarbu ištirti kokie veiksniai šiame sektoriuje kuria atsparumą COVID-19 pandemijai. Šios krizės poveikis Lietuvos bendrovėse yra juntamas nuo 2020 m. pradžios iki pat šių dienų, todėl kitose šio darbo dalyse analizuojami mokslininkų siūlomi įmonių atsparumo veiksniai, padedantys joms išlikti ir plėstis rinkoje, bei atliekamas empirinis tyrimas, kurio metu identifikuojami atsparumo veiksniai Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonėse.

2. Teorinės ir praktinės įmonių atsparumo veiksnių COVID-19 pandemijos kontekste tyrimo prielaidos

Siekiant ištirti įmonių atsparumo veiksnių COVID-19 pandemijos metu drabužių gamybos sektoriuje teorinius konceptus, svarbu išanalizuoti organizacinio atsparumo koncepciją, nustatyti, kokios yra pagrindinės teorinės ir praktinės prielaidos, padedančios atrasti naujus vadybinius atsparumo sprendimus. Tam, kad būtų galima ištirti, kokios priemonės ir veiksniai padeda gamybos įmonėms išlikti tokių sukrėtimų kaip COVID-19 pandemija metu, šiame skyriuje bus analizuojami įmonių atsparumo konceptai.

2.1. COVID-19 pandemijos situacija Lietuvoje ir pandemijos poveikis drabužių gamybos industrijai

2.1.1. COVID-19 pandemijos etapai

Prasidėjus pandemijai, Europos Sąjungos (toliau – ES) šalyse, tarp jų ir Lietuvoje, buvo įvesta daugybė ribojimų, padedančių užkirsti kelią ligos plitimui, tačiau ribojimai tiesiogiai paveikė verslus. Valstybės „užsidarė“, ribodamos arba uždrausdamos ūkinę veiklą ir socialinius kontaktus tarp asmenų. Dėl pasiūlos ir paklausos šoko, tiesiogiai susijusio su pandemijos įtaka gyventojų sveikatai ir ekonominę veiklą ribojančiomis priemonėmis, ES šalyse kilo ekonomikos krizė. Siekiant ją sušvelninti, visų pirma šalys ėmė veikti savarankiškai ir įvedė visuotinius karantinus (Bortkevičiūtė, ir kt., 2021).

COVID-19 pandemijos poveikį verslams Lietuvoje galima išskirti į du etapus:

- I. 2020 m. kovo – birželio mėnesiai. Pirmoji COVID-19 pandemijos banga, karantino pradžia šalyje, atsirado stiprūs ribojimai bei įvestas karantinas šalyje. Svarbiausia įmonių orientacija į tai, kaip jos turėtų prisitaikyti ir išlikti. Tam, kad galėtų iš anksto pasiruošti būsimiems iššūkiams, bendrovės turėjo daugiausiai 2 mėnesius (Papagiannidis, Harris, Morton, 2020);
- II. 2020 m. liepos mėn. – dabar. COVID-19 pandemijos poveikis vis dar juntamas, auga ligos atvejų skaičius, tačiau ribojimai šalyse yra švelnesni (kadangi dėl didelių socialinių ir ekonominių kaštų, ribojimus ilguoju laikotarpiu yra itin sudėtinga išlaikyti) (Bortkevičiūtė ir kt., 2021). Įmonės jau daugiau ar mažiau prisitaikę prie aplinkos. Bendrovės orientuojasi į tai, kaip pandemijos akivaizdoje reikės elgtis ateityje.

Bortkevičiūtė ir kt. (2021) teigimu, plačiausiai paplitusi COVID-19 valdymo strategija Europos valstybėse buvo slopinimas (*angl. suppression*), taip pat šiek tiek mažiau populiaru buvo švelninimo (*angl. mitigation*) strategija. Slopinimo strategija paremta kontaktų ir socialinės bei ūkinės veiklos ribojimu, o švelninimo – pavienių atvejų izoliavimu ir atstumų išlaikymu, beveik neribojant verslų ir ūkinės veiklos. 2020 m. kovo mėn. Lietuva pasirinko slopinimo strategiją, dėl to šalyje verslai pradėjo patirti nuostolius. Tyrimai rodo, kad gyvenimas karantine Europos Sąjungai gali kainuoti apie 7-8 proc. metinio BVP, tačiau, jokių ribojimų netaikymas, atsižvelgiant į gydymo kaštus bei mirčių skaičius, būtų kainavęs net 30 proc. metinio ES BVP (Bortkevičiūtė ir kt., 2021).

Praėjus pirmajam karantinui ir pirmajam COVID-19 pandemijos etapui, įvertinus 2020 m. I-III ketv. makroekonominius rodiklius, nustatyta, kad Lietuvos BVP smuko mažiausiai (-0,1 proc.) (Lietuvos statistikos departamentas, 2022a) iš visų ES valstybių, kadangi Lietuva anksčiausiai iš visų Baltijos ir Šiaurės Europos šalių ėmėsi griežtų priemonių (buvo paskelbta ekstremalioji situacija, į šalį

uždrausta atvykti užsienio piliečiams bei išvykti Lietuvos piliečiams, įvestos privalomas ir rekomenduojamas nuotolinis darbas, sustabdyta kultūros, laisvalaikio, daugumos parduotuvių ir sveikatinimo centrų veikla), siekiant suvaldyti viruso plitimą (Bortkevičiūtė ir kt., 2021).

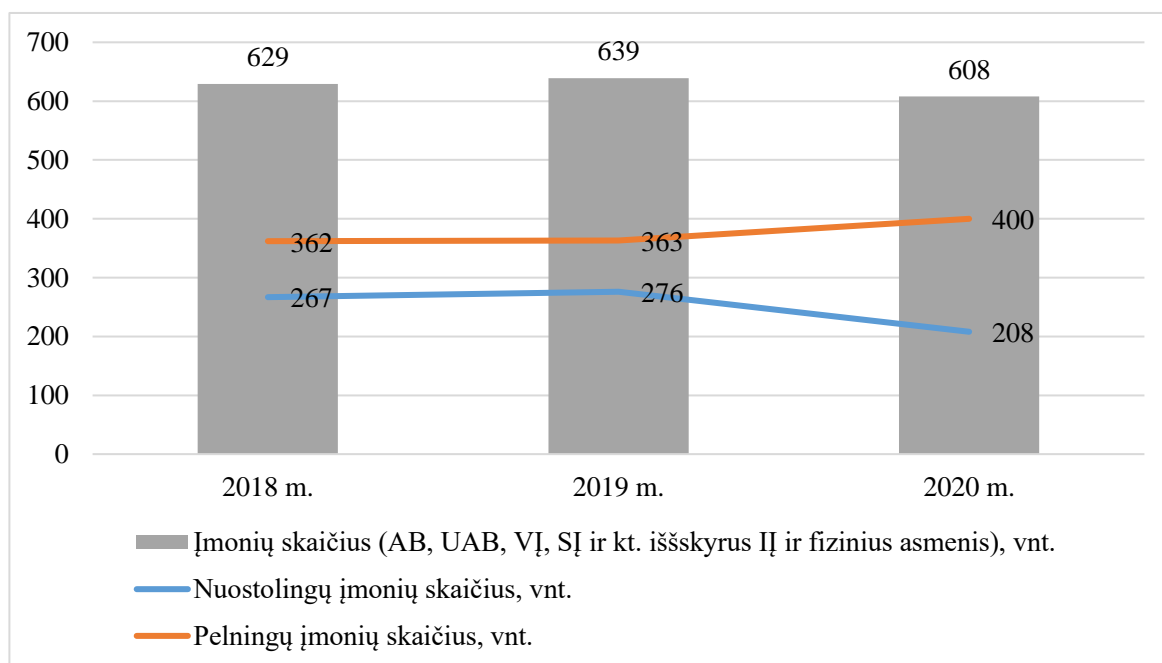
Papagiannidis'as ir kt. (2020) teigimu, Kinijoje atsiradus SARS-CoV-2 virusui ir paaiškėjus, kad epidemija peraugo į pandemiją, ne tik valstybės, bet ir verslai turėjo galimybę per labai trumpą laiką (maždaug 2 mėn.) pasiruošti galimoms grėsmėms, nors didžiausi sutrikimai pasaulio verslams pradėjo jaustis virusui tik pradėjus plisti. Nustatyta, kad įmonės iš anksto galėjo įvertinti socialinio kontakto apribojimų ir tiekimo grandinių sutrikimo grėsmes, todėl turėjo galimybę pritaikyti infrastruktūrą ir pasiruošti nuotoliniam darbui, diegti inovacijas, apgalvoti įvairius scenarijus, kad sprendimai būtų priimami greitai, minimizuojant stresą, taip iš anksto kai kuriose organizacijose buvo kuriamas atsparumas, siekiant užtikrinti verslo tęstinumą (Papagiannidis ir kt., 2020).

Tyrimai rodo, kad Lietuvoje antrasis karantinas nesutrukdė plėstis šalies ekonomikai, o 2021 m., atsiradus vakcinai nuo COVID-19 ligos ir pradėjus visuotinį gyventojų skiepijimą, atsigavo Lietuvos verslai bei darbo rinka. Šalies BVP 2021 m. išaugo 4,9 proc. (Lietuvos Bankas, 2021).

2.1.2. COVID-19 pandemija drabužių gamybos sektoriuje Lietuvoje

Pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių (EVRK 2 red.) (2008) drabužių gamybos įmonės priklauso C (apdirbamosios gamybos) sekcijai, 14 (Drabužių siuvimas (gamyba)) skyriui.

Siekiant nustatyti kokį poveikį pandemija turėjo C14 – drabužių gamybos (siuvimo) industrijai, Lietuvos statistikos departamento (2022a) duomenų pagalba, svarbu nustatyti sektoriuje veikusių įmonių skaičių 2018 – 2020 m. (žr. 2 pav.). 2021 – 2022 m. duomenys portale dar neskelbiami.



2 pav. Lietuvoje veikiančių pelningų ir nuostolingų drabužių gamybos įmonių skaičius (AB, UAB, VĮ, SĮ ir kt. išskyrus IĮ ir fizinius asmenis), vnt. (2018 – 2020 m.) (šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2022a)

Iš 2 paveiksle pavaizduotų duomenų, galima pastebėti, kad koronaviruso pandemijos pradžioje (2020 metais) veiklą nutraukė 31 drabužių gamybos įmonė, tačiau lyginant su 2019 metais, nuostolingai

dirbančių įmonių skaičius stipriai sumažėjo ir beveik 70 įmonių daugiau pandemijos metais buvo pelningos.

Pasak Bortkevičiūtės ir kt. (2021) priemonės, kurios uždraudė socialinį kontaktą, stipriai paveikė daugelį šalies verslų, tačiau valstybė skyrė subsidijas nuo pandemijos nukentėjusiems verslams ir skatino bendroves išlaikyti darbo vietas bei išsaugoti įmonių likvidumą.

Lietuvos statistikos departamento (2022b) duomenimis 2020 m. valstybės paramos Lietuvoje sulaukė virš 50 tūkst. įmonių, kurioms buvo suteikta daugiau nei 1 mlrd. eur. paramos (4 tūkst. iš jų buvo apdirbamosios gamybos įmonės, kurioms suteikta virš 200 mln. eur), 2021 m. paramą gavo beveik 40 tūkst. įmonių, kurios suma viršijo 750 mln. eur. (iš jų 4 tūkst. buvo apdirbamosios gamybos įmonės, kurioms buvo suteikta beveik 113 mln. eur. parama).

Pasak Swatski (2021), mados industrija pasaulyje yra itin naudinga ekonomikai, kadangi ši industrija per metus sudaro kelių milijardų vertės pramonę, taip pat, kasmet sukuria daugybę naujų darbo vietų. Dėl smarkiai išaugusios elektroninės prekybos pandemijos metu, drabužių gamybos sektorius taip pat privalėjo prisitaikyti prie augančios paklausos, kaip įmanoma greičiau apeinant tiekimo problemas.

Lietuvoje drabužių gamybos sektoriaus pelnas kasmet auga (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Lietuvoje veikiančių pelningų drabužių gamybos (siuvimo) įmonių pelnas 2018–2020 m. (šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2022a)

Metai	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Pelningų įmonių pelnas, tūkst. eur.	21 032	21 166	24 915

2018–2019 m. bendras drabužių gamybos (siuvimo) įmonių generuojamas pelnas viršijo 20 mln. eur., o pandemijos metais (2020 m.) pelnas išaugo beveik 4 mln. eur. Šie rezultatai koreliuoja su išaugusių pelningų įmonių skaičiumi drabužių gamybos sektoriuje prasidėjus pandemijai (žr. 2 pav.) bei valstybės skirtų subsidijų suma, todėl bendra sektoriaus veikla pandemijos metu gali būti laikoma sėkminga (Lietuvos statistikos departamentas, 2022a).

2.2. Organizacinio atsparumo samprata

Šiame tyrime svarbu apibrėžti organizacinio atsparumo sąvoką COVID-19 pandemijos kontekste. Skirtingi autoriai atsparumo sąvoką supranta skirtingai, be to, organizacinis atsparumas pandemijos metu, dėl neapibrėžtumo ir ilgalaikio poveikio, gali būti suprantamas kitaip, nei prieš pandemiją.

Nepastoviu ir neaiškiu laikotarpiu organizacijos privalo susikurti atsparumą, kuris yra veiksmingo susidorojimo su netikėtais įvykiais priežastis, padedanti atsigauti po krizių ir netgi paskatinti būti sėkmingesniais po sutrikimų. Nepaisant to, kad mokslininkai per pastaruosius metus plačiai tiria organizacinio atsparumo lauką, nėra bendro susitarimo, kaip iš tiesų apibrėžiamas organizacijos atsparumas ir kaip jis yra sudarytas (Duchek, 2020). 3 lentelėje pateikti apibrėžimai, rodantys skirtingų autorių požiūrį į organizacinį atsparumą.

3 lentelė. Organizacinio atsparumo apibrėžimai COVID-19 pandemijos akivaizdoje

Autorius, metai	Atsparumo apibrėžimas
Denyer, 2017	Atsparumas yra organizacijos gebėjimas numatyti, pasiruošti, tinkamai reaguoti ir prisitaikyti prie laipsniškų pokyčių ir staigių sutrikimų, kad ji galėtų išlikti ir klestėti.
Gečienė, Raišienė, 2019	Organizacijos atsparumas yra jos gebėjimas prisitaikyti prie nepalankių aplinkybių, susijusių su valdymo sprendimais ir gebėti tęsti veiklą tokioje aplinkoje.
Hymes, 2019	Atsparumas yra gebėjimas sistemškai ir laikui bėgant atsigauti po ištikusių sukrėtimų. Atsparumo priemonės skiriasi nuo tradicinių apsaugos priemonių ir rizikos vengimo metodų.
Duchek, 2020	Atsparumas yra pagrindinis įmonės gebėjimas, nukreiptas į organizacijos pažangumą, leidžiantis atlaikyti įtampą , nuolat diegiant naujoves ir prisitaikant prie reikšmingų pokyčių. Todėl atsparumas yra svarbus tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo šaltinis.
Kokubun, Ino, Ishimura, 2020	Atsparumas reiškia organizacijų gebėjimą kontroliuoti patiriamą žalą ir pagerinti tvarumą netikėtų krizių atveju.
Jain, Pasman, Mannan, 2020	Atsparumas yra gebėjimas laiku atsistatyti ir išlaikyti pagrindines savo veiklos funkcijas, patiriant mažiausią įmanomą žalą, kai organizacija išgyvena nežinomas ir netikėtas išorės grėsmes.
Rai, Rai, Singh, 2020	Organizacijos atsparumas reiškia gebėjimą stabilizuoti veiklą po susidūrimo su krizine situacija ir sutrikimais, siekiant išlikti ir prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos.
Hillmann, Guenther, 2020	Organizacinis atsparumas tai įmonės gebėjimas greitai atsigauti ir tobulėti po ištikusių nelaimių bei išlaikyti pagrindinės veiklos funkcijas, pasitelkiant tinkamus išteklius.
Sajko, Boone, Buyl, 2020	Organizacijos gebėjimas numatyti, išvengti ir prisitaikyti prie sukrėtimų, kilusių dėl krizės ar sutrikimo.
Misiūnas, 2021	Atsparumas yra organizacijos gebėjimas absorbuoti patirtą stresą, atsistatyti ir laimėti pasikeitusių sąlygų aplinkoje.
Traskevich, Fontanari, 2021	Atsparumas yra pagrindas kuriant bet kokias naujas organizacines ir strategines verslo koncepcijas rinkos kontekste.
Župerkienė, Šimanskienė, Labanauskaitė, Melnikova, Davidavičienė, 2021	Atsparumas suprantamas kaip gebėjimas atgauti jėgas ir gyvybingumą po įvairių nesėkmių ar nelaimių, pasitelkiant lyderystės sprendimus.

Remiantis 3 lentelėje pateiktais organizacinio atsparumo apibrėžimais ir atsižvelgiant į tai, kaip skirtingi autoriai prieš COVID-19 pandemiją ir po jos (2017–2021 metais) apibrėžia organizacinį atsparumą, galima pastebėti, kad atsparumo sąvoka apima tokias priemones ir veiksmus kaip: nepalankių situacijų numatymas, pasiruošimas, prisitaikymas, greita ir tinkama reakcija, atsigavimas, kontroliavimas, išlikimas, veiklos stabilizavimas, išvengimas.

Skirtingi autoriai atsparumo apibūdinimus interpretuoja kaip priemones, reikalingas sukurti atsparumui, arba kaip etapus, padedančius jį pasiekti. Šiame tyrime įmonių atsparumas suprantamas kaip bendrovės gebėjimas prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkos sąlygų ir išlikti rinkoje dėl tam tikrų veiksmų.

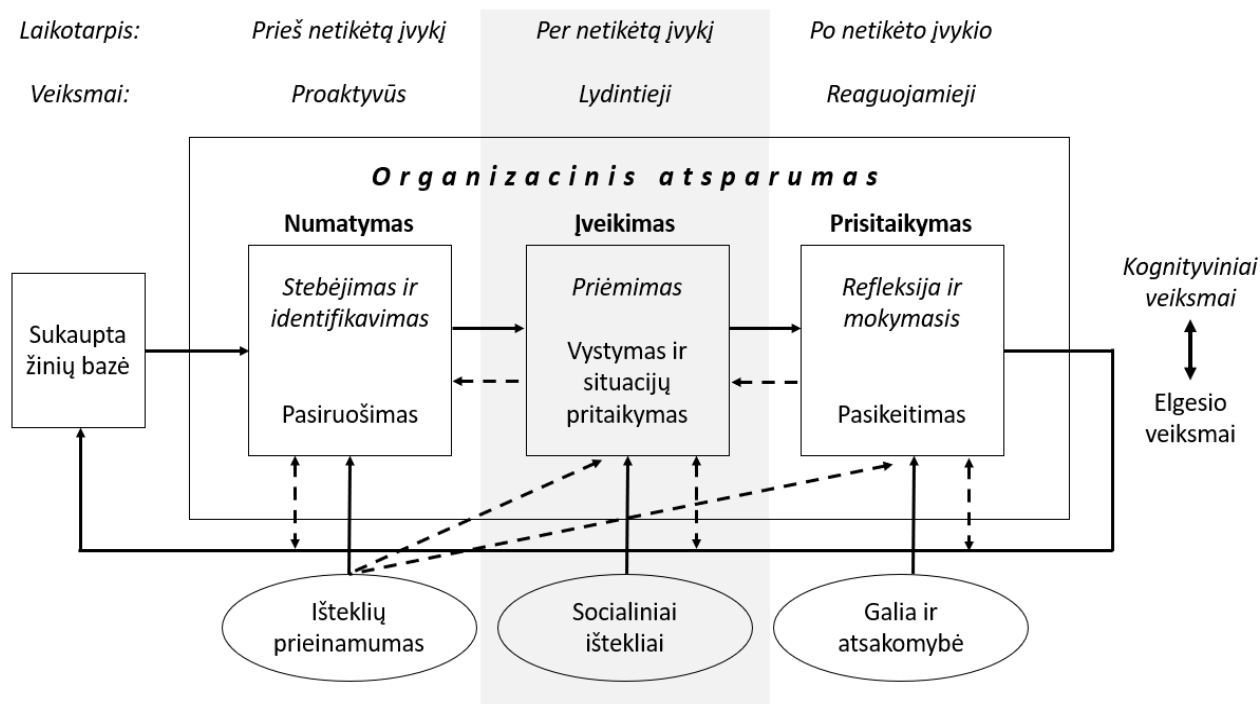
2.3. Organizacinio atsparumo kūrimo etapai

Akademikai pastebi, kad organizacinį atsparumą būtina kurti dar prieš atsirandant krizėms ir sutrikimams (Duchek, 2020; Hymes 2019), tai yra vertinant nežinomas rizikas (Misiūnas, Štangej, 2020). Todėl mokslininkai išskiria skirtingus organizacinio atsparumo kūrimo etapus. Šioje darbo

dalyje bus apžvelgiama mokslinė literatūra, kurioje tiriami organizacinio atsparumo COVID-19 pandemijai etapai bei strategijos.

2.3.1. Organizacinio atsparumo kūrimas prieš COVID-19 krizę

COVID-19 pandemijos akivaizdoje buvo galima pastebėti, kad atsparios įmonės reaguoja ne tik į praėjusias ar esamas krizes, tačiau jos atsižvelgia ir į numatomus ateityje sutrikimus (Duchek, 2020). Duchek (2020) sudarytas galimybės grįstas organizacinio atsparumo konceptualusis modelis (žr. 3 pav.) rodo, kad atsparumo kūrimas yra sudarytas iš trijų etapų: numatymo, įveikimo ir prisitaikymo.



3 pav. Galimybės grįstas organizacijos atsparumo kūrimo konceptualusis modelis (Duchek, 2020)

Duchek (2020) teigimu, įmonės iš anksto sukauptos žinios yra svarbus organizacinio atsparumo pirmtakas, kadangi žinios kuria pagrindą kritinių pokyčių, su kuriais gali tekti susidoroti ir prisitaikyti, numatymui. Pasak Duchek (2020), numatymo (*angl. anticipation*) etapą apima bendrovės gebėjimas stebėti ne tik vidinius, bet ir išorinius pokyčius, atpažinti galimas grėsmes ir kaip įmanoma geriau pasiruošti netikėtiems įvykiams. Aplinkos stebėjimas ir identifikavimas padeda reaguoti į pokyčius ankstyvoje krizės stadijoje, kol neigiami pokyčiai ir jų poveikis dar nėra matomas. Pasirengimas šiame organizacinio atsparumo kūrimo etape padeda plėtoti krizės metu būtinus materialius ir nematerialius išteklius, tokius kaip tarpusavio supratimas ir veiksmingi santykiai, esant poreikiui – tinkami atsigavimo planai. Duchek (2020) taip pat pastebi, kad visiškai netikėtų įvykių suplanuoti praktiškai neįmanoma, tad numatymo etapas, atsparumo kūrimo metu, interpretuojamas kaip pasiruošimas įvairiems galimiems scenarijams. Organizacinį atsparumą taip pat apima gebėjimas prisitaikyti prie jau atsiradusių kritinių situacijų ir šių pokyčių panaudojimas savo naudai, priimant juos kaip galimybes. Šis gebėjimas yra sudėtingas ir plačiai apima socialinį kontekstą, todėl įveikimo etape yra sunku apibrėžti tinkamas sąlygas ir veiksmus, kurių turi imtis įmonės, kad jas būtų galima laikyti atspariomis. Įgyvendinus tris atsparumo etapus – numatymą, įveikimą (*angl. coping*) ir prisitaikymą (*angl. adaptation*) (žr. 3 pav.), bendrovės sukauptų žinių bazė gali būti dar labiau sustiprinta bei padėti dar geriau pasirengti ateities krizėms (Duchek, 2020). Duchek (2020) siūlo

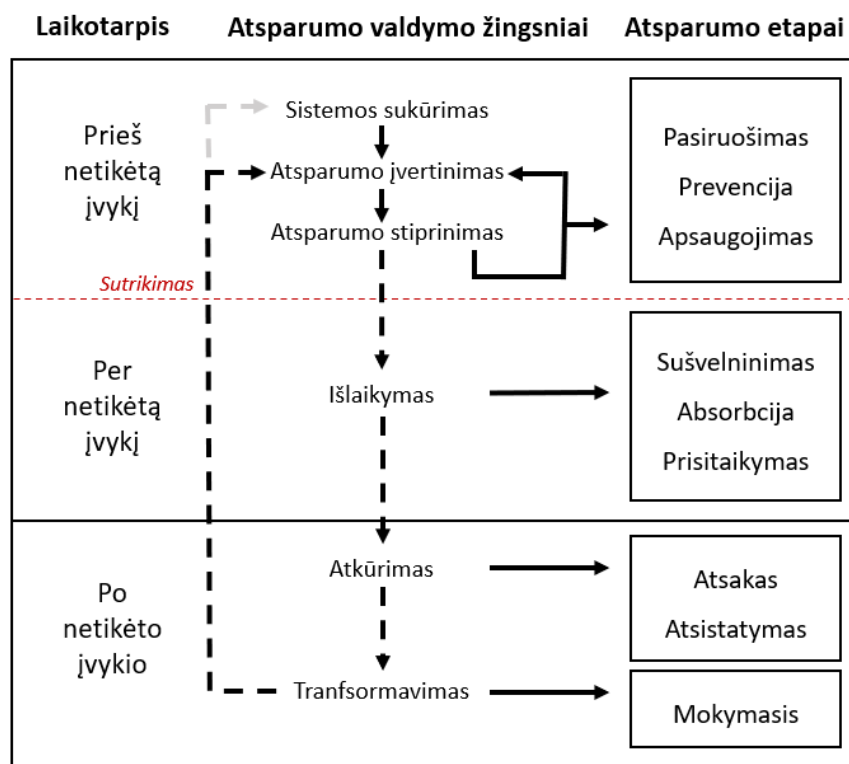
sukurta konceptualųjį modelį panaudoti tolesniuose tyrimuose, tiriant atsparumą ir jo kūrimo procesą lemiančius veiksniai skirtingose industrijose.

Mokslininkai teigia, kad laikas yra labai svarbus atsparumo rodiklis, kadangi kiekviena organizacija nori kaip įmanoma labiau sutrumpinti atsigavimo laikotarpį. Tačiau taip pat ne mažiau svarbus rodiklis yra ankstesnės patirtys ir organizacijos gebėjimas absorbuoti nepalankius įvykius (Hymes, 2019). 4 lentelėje pavaizduota organizacinio atsparumo tipologija, kurioje galima pastebėti, kad organizaciją, gebančią greitai atsigauti ir tinkamai atlaikyti krizių sukeltas problemas, galima laikyti atsparia, galinčia prisitaikyti prie nepalankių sąlygų ir išlikti rinkoje krizių akivaizdoje.

4 lentelė. Organizacijos atsparumo tipologija pagal absorbcijos ir atsigavimo lygius (Hymes, 2019)

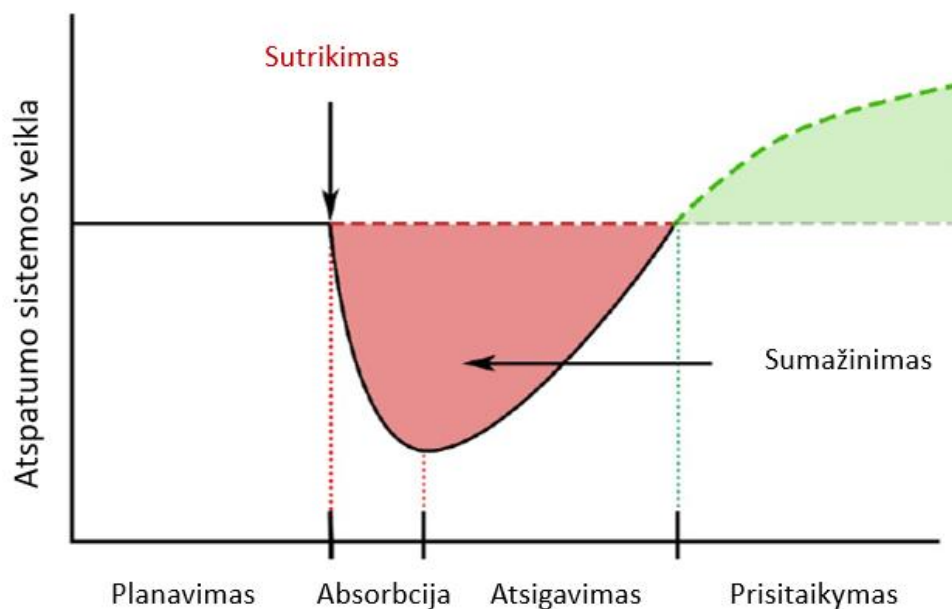
Atsparumo rodikliai	Aukštas absorbcijos lygis	Žemas absorbcijos lygis
Aukštas atsigavimo lygis	Ideali stadija; aukštas gebėjimo prisitaikyti lygis	Iš dalies atspari organizacija; vidutinis gebėjimo prisitaikyti lygis
Žemas atsigavimo lygis	Kieta, bet trapi sistema; žemas gebėjimo prisitaikyti lygis	Žymi grėsmė išlikimui ilguoju laikotarpiu; žemas gebėjimo prisitaikyti lygis

Hymes'as (2019) taip pat išskiria tai, kad įvykus krizei, bendrovės, norėdamos išlikti, atsparumą privalo didinti dar prieš įvykstant netikėtiems sutrikimams, taip pat dirbti jau ir įvykus bei praėjus krizėms. Akademiko pateiktas konceptualusis organizacinio atsparumo modelis (žr. 4 pav.) rodo, kad įmonėms labai svarbu yra įvertinti nepageidaujamų įvykių riziką ir suplanuoti savo veiksmų eigą, pasiruošti netikėtiems sutrikimams, o jiems įvykus gebėti tinkamai absorbuoti, kad laiku būtų pereita į atsigavimo ir prisitaikymo etapus.



4 pav. Atsparumo sistemos valdymo žingsniai ir etapai (Hymes, 2019)

Nepriklausomai nuo krizės pobūdžio, situacijos ar sektoriaus, kurioje siekiama pritaikyti organizacinį atsparumą, įmonėms visuomet yra privaloma galvoti apie tai, kaip ji turėtų suvaldyti grėsmes, kurios gali organizacijoms kilti, ypač tuo atveju, kai vienos posistemės sutrikimas gali sukelti itin stiprius kitų sistemų neigiamus pokyčius (Hymes, 2019). 5 paveiksle pateiktas atsparumo etapų grafinis vaizdavimas, kuriame galima pamatyti, jog gebėjimas tinkamai absorbuoti sutrikimus daro didelę įtaką organizaciniam atsparumui.



5 pav. Atsparumo etapai (Hymes, 2019; pagal US NAS, 2012)

Nors planavimo ir absorbuojimo etapai gali būti laikomi svarbiausiais etapais kuriant įmonės atsparumą, tačiau efektyvus veikimas atsigavimo ir prisitaikymo etapuose yra ne mažiau svarbus, siekiant išlikti ar netgi iškilti po krizės. Atsigavimo stadija apima pastangas, kurios padeda kuo efektyviau ir greičiau susigrąžinti prarastas funkcijas ir pereiti prie prisitaikymo etapo, kuris sutelktas į organizacijos gebėjimo pasikeisti pagal naujus aplinkos reikalavimus ir gebėti susidoroti su panašaus pobūdžio sutrikimais ateityje (Hymes, 2019).

2.3.2. Organizacinio atsparumo kūrimas ir reakcijos įvykus COVID-19 krizei

Alves'as ir kt. (2020) pastebi, kad staigus paklausos sumažėjimas dėl COVID-19 pandemijos didžiausią poveikį daro mažoms ir vidutinėms įmonėms. Jų reakcija į krizes, palyginus su didelėmis įmonėmis, yra lanksti dėl žemo biurokratijos lygio ir ribotų įmonių socialinės atsakomybės reikalavimų. Tačiau, pasak tyrėjų, visoms organizacijoms vertėtų įsidiegti krizės planą esant dar „gerajam“ laikotarpiui, kad turėtų laiko pasiruošti krizei dar prieš jai atsitinkant (Alves ir kt., 2020). Nors akademikai rekomenduoja organizaciniam atsparumui ruoštis iš anksto, planuoti ir kaupti išankstines žinias apie išlikimą krizių akivaizdoje (Hymes, 2019), ne visos įmonės to imasi. Taip pat, tokį sutrikimą kaip COVID-19 pandemija, kuri neįtikėtina stipriai paveikė viso pasaulio verslus, buvo labai sunku numatyti, todėl net ir save iki pandemijos atspariomis laikančios organizacijos, per COVID-19 pandemiją turėjo persitvarkyti ir tik įvykus krizei imtis atsparumo veiksmų (Bartuševičienė, 2021).

Kokubun'as ir kt. (2020) pastebi, kad organizacinis atsparumas gali būti kuriamas jau atsitikus netikėtam sukrėtimui, tam reikia imtis skirtingų atsparumo arba išlikimo strategijų, priklausomai nuo industrijos, kuriai įmonė priklauso, veiklos srities, finansinės padėties ir kitų galimybių (Soliku ir kt., 2021). Be to, svarbu pastebėti, kad kiekvienos strategijos taikymo atveju yra imamasi skirtingų atsparumo veiksnių, kurie yra individualūs skirtingiems sektoriams ar įmonėms, priklausomai nuo jų dydžio (Ntounis ir kt., 2021). Mokslininkai išskiria keturias įmonių atsparumo strategijas ir jas lemiančius požymius (Kokubun ir kt., 2020):

- **Sumažinimas.** Sąnaudų sumažinimas, kaip strateginis atsakas, gali įmonėms padėti išgyventi krizes trumpuoju laikotarpiu, kadangi tokiu atveju iš dalies yra kompensuojamos prarastos pajamos.
- **Ištvermė.** Ši strategija taip pat yra susijusi su įmonės finansais, esamos padėties išsaugojimu, turimų išteklių išnaudojimu. Ištvermė organizacijoms gali padėti vidutiniu laikotarpiu. Imantis šios strategijos svarbu yra nustatyti kokių veiksnių imtis gali būti per anksti ir per vėlai. Ankstyvoje krizės stadijoje ištvermingos įmonės yra sėkmingesnės, kadangi visų organizacijų vertei grėsmę kelia nenumatyti verslo aplinkos pokyčiai. Tokioms krizėms kaip COVID-19 pandemija, kurių poveikis verslui yra ilgalaikis, todėl įmonėms svarbu nesiimti strateginių veiksnių ir pokyčių per vėlai, o suspėti pasinaudoti alternatyviais pajamų šaltiniais, kurie padėtų atsistatyti.
- **Inovatyvumas.** Nepaisant to, kad išorinės krizės neigiamai paveikia organizacijų veiklą, tačiau jos taip pat suteikia ir naujų galimybių verslams. Krizių akivaizdoje atsiranda palankios sąlygos imtis inovacijų strategijos, kuri atneša įmonėms naudą ilguoju laikotarpiu. Vadovai ir darbuotojai tokiu atveju gauna galimybę imtis to, kad įprastomis sąlygomis „peržengtų ribas“, tačiau krizių atveju dažnai nebe grįžtama prie senosios strategijos, todėl inovacijos yra svarbus ir praktiškai neišvengiamas žingsnis siekiant atsistatyti.
- **Pasitraukimas.** Ši strategija reiškia įmonės veiklos nutraukimą. Pasitraukimas paprastai yra laikomas nepelningu verslo praradimu, tačiau krizės atveju jį galima traktuoti kaip strateginį atsaką. Pasitraukimas padeda atlaisvinti išteklius, kurie vėliau gali būti pakartotinai panaudojami krizės poveikio mažinimui. Pasitraukimas gali būti laikomas nebūtinai kaip neigiama pasekmė, panaudojama tik tuo atveju, kai nepavyksta įgyvendinti kitų strateginių sprendimų. Pasitraukimo strategija gali būti panaudojama tikslingai ir būti naudinga tiek trumpuoju, tiek ilguoju laikotarpiu.

Pasak Gečienės ir Raišienės (2019), įmonės atsparumas, tokios krizės kaip COVID-19 pandemija akivaizdoje, apima tris pagrindines sritis, kurių bendra sąveika, po nepalankaus išorės sutrikimo, padeda organizacijai pasiekti geresnius vystymosi rezultatus ir leidžia įveikti neapibrėžtos aplinkos iššūkius, atsirandančius ilguoju laikotarpiu:

- įmonės vidaus procesus ir politiką, kurie suformuoja organizacines, žmogiškųjų išteklių valdymo ir lyderystės charakteristikas;
- įmonės vidaus procesus ir politiką, kurie sukuria potencialias galimybes bendradarbiavimui bei tarpusavio paramai;
- pasirinkimo aktyviai arba proaktyviai veikti strategiją, atsižvelgiant ir įvertinant išorės aplinkos sudarytas sąlygas.

2.4. Įmonių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste

Per pastaruosius metus, nuo COVID-19 pandemijos pradžios, buvo atlikta nemažai mokslinių tyrimų, kuriuose yra tyrinėjami skirtingi įmonių atsparumo veiksniai, skirtingose industrijose bei

geografiniuose kontekstuose. Kaip ir minėta ankstesniuose šio darbo skyriuose, priklausomai nuo atsparumo etapų, skiriasi bendrovių atsparumą kuriantys veiksniai. 5 lentelėje yra pateikti mokslinėje literatūroje tyrinėti gamybos įmonių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos metu.

5 lentelė. Įmonių atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste

Organizacinio atsparumo veiksniai	Autoriai, metai	Atsparumo veiksnių rezultatai
Vadovų lyderystė	Gečienė, Raišienė, 2019; Richardson, Ingoglia, 2020	Vadovų lyderystė kuria darbo jėgos atsparumą, o ta daro didelę įtaką įmonei siekiant prisitaikyti prie laukiančių iššūkių.
Tiekimo grandinių perorganizavimas	Burgos, Ivanov, 2021; Farooq, Hussain, Masood, Habib, 2021; Handfield, Graham, Burns, 2020; Hobbs, 2021; Modgil, Gupta, Stekelorum, Laguir, 2021; Pla-Barbe ir kt., 2021; Rajesh, 2021	Gamybos įmonėms tiekimo grandinių atsparumas gali padėti įgyti konkurencinį pranašumą, lengviau patenkinti greitai besikeičiančios rinkos poreikius ir sumažinti patiriamas išlaidas, laiku gaunant ir pristatant produktus.
Skaitmeninės transformacijos ir inovacijų diegimas	Anderson, Bieck, Marshall, 2021; Boyacı-Gündüz, Ibrahim, Wei, Galanakis, 2021; Burgos, Ivanov, 2021; Gečienė, Raišienė, 2019; Papagiannidis ir kt., 2020; Priyono, Moin, Putri, 2020; Wang, Peng, Lin, 2021	Inovacijų diegimas gali padėti iš anksto atpažinti galimus sukrėtimus, išvengti jų poveikio ir atskleisti kokios ekonominės, ekologinės ir socialinės pasekmės gali laukti.
Rinkodaros inovacijos ir rinkos perorganizavimas	Ardolino, Bacchetti, Ivanov, 2022; Boyacı-Gündüz, ir kt., 2021; Puidokaitė-Savickienė, Širvelė, 2021; Wang, Hong, Li, Gao, 2020	Internetinės rinkodaros inovacijos, padeda suprasti pasikeitusį vartotojų požiūrį ir kuria įmonės atsparumą, padedantį prisitaikyti prie naujų pasaulio tendencijų, kai bendrovėms trūksta žinių sprendimų priėmimui. Taip pat užmegzti ryšius su naujais klientais.
Bendradarbiavimas ir partnerystė	Bacchetta, Bekkers, Piermartini, Rubinova, Stolzenburg, Xu, 2021; Gečienė, Raišienė, 2019; Sheth, 2020	Išorės ryšiai, kurie padeda kurti sėkmingą partnerystę, pasiekti tikslų, efektyviai veikti neapibrėžtoje aplinkoje, kurti bendros sėkmės pagrindą, įtraukiant bendruomenę ir partnerius, taip pat padeda įmonėms pasiekti atsparumo neapibrėžtoje aplinkoje.
Judrumas (<i>angl. agility</i>) ir sprendimų greitis	Anderson ir kt. 2021; Rigby, Elk, Berez, 2020	Judrumas ir sprendimų priėmimo greitis COVID-19 pandemijos pradžioje buvo vienas svarbiausių veiksnių, siekiant išlikti rinkoje. Greitai priimami sprendimai padėjo atrasti naujas rinkas, užmegzti glaudžius ryšius su suinteresuotosiomis šalimis bei su efektyvinti įmonės veiklą.
Valstybės/Europos parama ir subsidijos	Esinvesticijos.lt, 2020; Esinvesticijos.lt, 2021; Europos Vadovų Taryba, 2020	Kadangi ES buvo suinteresuota kuo skubiau susidoroti su virusu ir sustabdyti jo plitimą bei atstatyti šalių ekonomiką, ES finansuojamų fondų skiriamos lėšos darė teigiamą įtaką įmonių išlikimu, atsistatymui ir konkurencingumo didinimui.
Rizikos vertinimas ir išankstinis pasiruošimas	Bryce, Ring, Ashby, Wardman, 2020; Prohorovs, 2020	Išankstinis pasiruošimas, gamybos įmonėms krizių metu, gali padėti išvengti papildomų išlaidų ir sutaupyti laiko, todėl riziką vertinančios ir atsprias technologijas diegiančios

		įmonės greičiau atsigauna po įvairių neigiamų išorės sutrikimų.
Įmonių socialinė atsakomybė, tvarumas	Huang, Chen, Nguyen, 2020; Kumar, Luthra, Mangla, Kazançoğlu, 2020; Rai ir kt., 2020; Zhao, 2021	ĮSA gali padėti užmegzti artimesnius santykius su suinteresuotosiomis šalimis, gerinti reputaciją, pritraukti investicijas ir išlaikyti klientus, taip krizių kontekste padedant lengviau išlikti.

Kiekvienam organizacinio atsparumo veiksmui pasiekti organizacijos greičiausiai privalės imtis skirtingų priemonių. Toliau šiame skyriuje plačiau aprašomi organizacinio atsparumo veiksniai, kurie pandemijos metu padėjo išlikti gamybos įmonėms bei nurodomi mokslininkų siūlymai, kokių priemonių turėtų imtis verslai, kad pasiektų geresnio atsparios organizacijos rezultato. Pastebima, kad dauguma veiksmų yra tarpusavyje susiję ir turi būti įvertinami kiekvienos organizacijos individualiai (Rajesh, 2021).

Vadovų lyderystė – darbo jėgos atsparumo ugdymas

Dėl COVID-19 pandemijos daugybėje įmonių darbuotojai ėmė nerimauti dėl savo darbo vietos išsaugojimo ir asmeninių vertybių, dėl to gali kentėti emocinė darbo aplinka. Vadovų darbas įmonėje apima susidorojimą su negandomis ir visos organizacijos prisitaikymu COVID-19 pandemijai. Bendrovėms, siekiant išlikti atspariomis, svarbu turėti tinkamą lyderį, kuris laiku imtųsi atsparios darbo jėgos ugdymo veiksmų (Richardson, Ingoglia, 2020).

Pasak Richardson'o ir Ingoglia'so (2020), įvykus COVID-19 pandemijos krizei suskubo mokytis kaip reikia dirbti tokioje neapibrėžtoje aplinkoje. Todėl yra išskiriamos priemonės, padedančios pasiekti organizacijos atsparumo pasitelkiant lyderystę (Richardson, Ingoglia, 2020):

- **Saugumas.** Vadovai, kaip lyderiai, privalo sutelkti dėmesį į fizinį, emocinį ir psichologinį darbuotojų saugumą. Vadovai turėtų mokytis darbuotojus kaip reikia elgtis, kad darbovietėje, net ir pandemijos metu, būtų saugu dirbti, pasidalinti efektyviausia nuotolinio darbo praktika, nuolat tirti naujus iššūkius ir kaip su jais vertėtų tvarkytis, vengti nepatikimos informacijos skleidimo darbo vietoje. Lyderiai, siekdami organizacijos atsparumo, taip pat turėtų sukurti darbo aplinką, nesukeliančią įtampos ir pasitikėti darbuotojais bei palaikyti su jais draugiškus santykius.
- **Pasitikėjimas ir skaidrumas.** Tai yra ypač svarbu baimės ir neapibrėžtumo laikais. Lyderis privalo dalintis tik patikima informacija, atsakyti darbuotojams rūpimus klausimus, toleruoti nuomonių skirtumus, ypač krizės metu, kuomet darbuotojai yra sutrikę. Lyderiai, siekdami sukurti atsparią organizaciją, turi persiorientuoti patys ir susipažinti su pakitusiais komandos ir klientų lūkesčiais.
- **Bendradarbiavimas ir abipusiškumas įmonės viduje.** Kadangi prasidėjus COVID-19 pandemijai, socialinis kontaktas buvo maksimaliai apribotas, labai svarbu yra neprarasti ryšio su darbuotojais, bendrauti vaizdo skambučiais, klausti idėjų ir jų išklaudyti, tinkamai atsidėkoti, stengtis atrasti artimą ryšį su darbuotojais, užmezgant pokalbius ne darbo temomis.
- **Balso teisė ir pasirinkimas.** Organizacijose, siekiant darbo jėgos atsparumo, kiekvienas darbuotojas privalo jaustis išgirstas ir žinoti savo galimybes. Vadovas, kaip lyderis, turi leisti tai suprasti darbuotojams, esant poreikiui koreguoti darbuotojų naudai jų darbo grafikus, gerbti komandos narių pasirinkimus, neprieštaraujančius įmonės politikai.
- **Tarpusavio palaikymas.** Pandemija parodė kokia trapi gali būti darbo aplinka ir darbuotojų atsparumas. Lyderiai galėtų imtis tokių priemonių kaip pagalbos darbuotojams programų

įkūrimas, padedančias spręsti atskiras komandos narių problemas, skatinti dalintis patirtimi, sunkiuoju laikotarpiu būti nuolankiu ir supratingu lyderiu.

Richardson'as ir Ingoglia'sas (2020) teigimu, vadovų lyderystė kuria darbo jėgos atsparumą, kurio ugdymas yra itin svarbus prisitaikant prie laukiančių iššūkių. Darbo jėgos atsparumo ugdymui COVID-19 pandemija suteikė ir galimybių atrasti gerąsias lyderių ir darbuotojų praktikas prisitaikant prie neapibrėžtos aplinkos, todėl siekiant organizacinio atsparumo svarbu atsižvelgti ir į darbo jėgos atsparumą ir imtis jų ugdymo ne tik krizei jau įvykus, tačiau tai daryti reikėtų nuolat - prieš krizei prasidedant.

Gečienė ir Raišienė (2019) pritaria, kad darbo jėgos atsparumui padeda tokie lyderio bruožai kaip vadovo gebėjimas suteikti paramą, strateginis valdymas, kokybiškos vadybinės kompetencijos ugdymas. Taip pat yra ištirta, kad per didelis pasitikėjimas įmonės sėkme gali atnešti nenaudą įvykus tokiai krizei kaip COVID-19 pandemija, todėl vadovai turėtų būti realistiškesni ir vis tiek turėtų iš anksto – pirmajame pasirengimo krizėms etape – apsvarstyti įmonės atsparumui reikiamus veiksmus (Soliku ir kt., 2021)

Tiekimo grandinės atsparumas ir perorganizavimas

Gamybinėms įmonėms tiekimo grandinių atsparumas gali padėti įgyti konkurencinį pranašumą, lengviau patenkinti greitai besikeičiančios rinkos poreikius ir sumažinti patiriamas išlaidas. Yra klaidinga manyti, kad pasibaigus COVID-19 pandemijai pasaulinės ir regioninės tiekimo grandinės grįš į senąsias vėžes ir veiks taip pat, kaip veikė stabilios ekonomikos, vyravusios iki pandemijos, metu. Pandemijos laikotarpiu stipriai išaugo įvairių grėsmių ir rizikų lygis, todėl pavojus gresia visoms sritims, taip pat ir tiekimo grandinių veiklai (Modgil ir kt., 2021).

Tyrimai atskleidžia, kad tiekimo grandinių veiklai didelę įtaką darė pirkėjų panika ir skuboti pirkimai prasidėjus koronaviruso pandemijai, staigiai pasikeitė vartotojų paklausa, Tačiau tiekėjams, prisitaikius prie naujų vartotojų pirkimo įpročių tapo lengviau nustatyti kaip reikėtų pertvarkyti tiekimo grandines. Prisitaikymas ir lankstumas yra laikomi pagrindiniais organizacijų tiekimo grandinių atsparumo komponentais (Burgos, Ivanov, 2021; Hobbs, 2021).

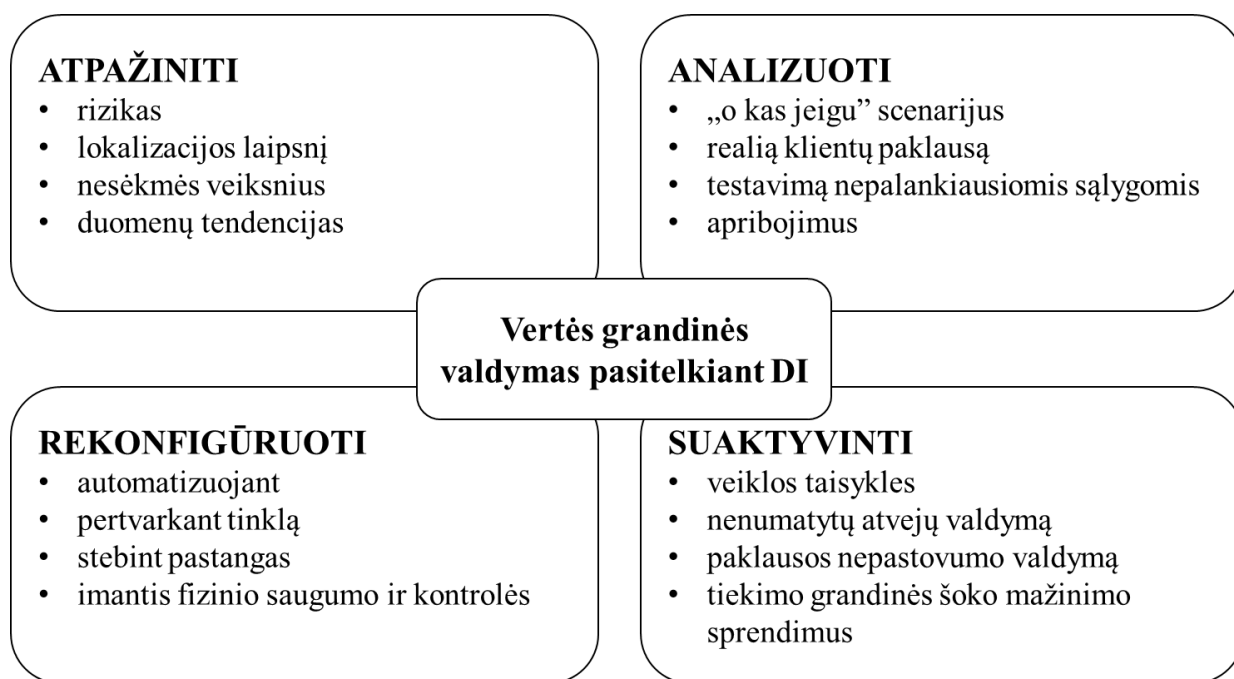
Pasak Handfield'o ir kt. (2020) įprastų sąlygų atveju tiekimo grandinių specialistai yra linkę derėtis ir kurti ryšius su tiekėjas siekiant optimizuoti išlaidas. COVID-19 pandemijos aplinkoje toks ryšių užmezgimas tapo bereikšmis, dėl pasaulio ekonomikos smukimo ir žaliavų trūkumo. Prasidėjus pandemijai, gamintojai nebegalėjo užtikrinti greito prekių pervežimo ir efektyvios gamyklų veikos. Tiekimo grandines, prasidėjus COVID-19 pandemijai privalėjo perorganizuoti daugybė pasaulio gamybos įmonių, kadangi pandemija paveikė tiek pasiūlos, tiek paklausos veiksmus. Handfield'as ir kt. (2020) teigia, kad pandemijos paveiktame pasaulyje reikia kurti atsparias tiekimo grandines, kurios būtų tvarios, sukurtos neatsižvelgiant į sąnaudas. Pla-Barber'is ir kt. (2021) pritaria, kad ateityje gamybos įmonių tiekimo grandinės neišvengs naujų iššūkių ir sukrėtimų, todėl siūlo užmegzti ilgalaikius santykius su vietiniais tiekėjais, kurie taip pat kuria atsparias savo verslo strategijas. Autoriai pabrėžia, kad bendrovėms, COVID-19 pandemijos kontekste, siekiant sukurti atsparias tiekimo grandines, svarbu įvertinti ir tiekimo grandinėms kylančias rizikas, diegti rizikos stebėjimo ir vertinimo sistemas (Pla-Barber ir kt., 2021)

Modgil'as ir kt. (2021) teigimu, šiandieniniame, pandemijos paveiktame, pasaulyje dirbtinio intelekto (DI) (*angl. artificial intelligence – AI*) įtaka nuolat auga, todėl visos tiekimo grandinės ir bendrovės,

kurios vengia jį panaudoti savo veikloje, gali nespėti laiku prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos ir tapti atspariomis kitų, panašių į COVID-19 pandemiją, sukrėtimų metu. Tokiose situacijose kaip koronaviruso pandemija ir jos sukelti padariniai verslui, įmonės privalo susikurti tinkamą tiekimo grandinių atsparumo laipsnį, kuris padėtų atsistatyti ir augti kaip įprastų sąlygų atveju. COVID-19 tiekimo grandinėms sukėlė daugybę pavojų. Siekdamas didinti atsparumą, įmonės turi prisitaikyti ir išmokti valdyti naujas rizikas, kurios gali kilti tiek įprastomis sąlygomis, tiek katastrofų metu.

Kaip galima pastebėti, atsparių tiekimo grandinių kūrimas stipriai koreliuoja su technologijų diegimu. COVID-19 pandemijos kontekste, kai daugybė darbuotojų buvo priversti izoliuotis, o bendrovės pastebėjo, kad jų tiekimo grandinės dėl to tampa labiau pažeidžiamos, todėl buvo imtasi tiekimo grandinių atsparumo stiprinimo automatizuojant ir mechanizuojant savo produktų gavimo ir gamybos kelią (Hobs, 2021).

Modgil'as ir kt. (2021) atliktas tyrimas parodė, kad norint turėti atsparias tiekimo grandines yra būtina atpažinti įvairias rizikas ir produktų pritaikymą, taip pat išanalizuoti rinką ir įvairius scenarijus, kurie gali sukelti problemų gamybos įmonei ir jos tiekimo grandinėms, taip pat tinkamai rekonfigūruoti tiekimo grandinę ir suaktyvinti ją pagal tai, kad būtų pasiekiamas geriausias rezultatas. Pasak autorių, dirbtinis intelektas gali padėti imtis priemonių ir įgyvendinti visas išvardintas funkcijas (žr. 6 pav.) (Modgil ir kt., 2021).



6 pav. DI technologijų vaidmuo vystant tiekimo grandinių atsparumą (Modgil ir kt., 2021)

Siekiant, kad produktas laiku ir tinkamai pasiektų galutinį vartotoją, labai svarbu nustatyti, kokiai klientų grupei gali kilti didžiausia rizika ištikus įvairioms nesėkmėms, taip nustatant tobulintinas tiekimo grandinės sritis. DI gali padėti išanalizuoti dėl šių rizikų kylančias problemas, apžvelgti kylančius apribojimus ir aplinką, taip padedant užtikrinti įmonės tiekimo grandinės atsparumą (Modgil ir kt., 2021).

Nuo COVID-19 pandemijos pradžios iki šių dienų yra jaučiamas tam tikrų produktų trūkumas ar perteklius, pasijuto smarkus kainų šuolis, užsakymų vėlavimai, todėl gamybos įmonės buvo priverstos dirbti mažesniu pajėgumu, nei įprastai. Taip pat nustatyta, kad keitėsi ir rinkos sudėtis, dėl

uždarytų sienų kentėjo logistikos sritis, organizacijos buvo priverstos atsargiau tikrinti savo produkciją ir imtis atsargesnių higienos priemonių. Tačiau pandemija taip pat suteikė ir naujų galimybių – kuriami nauji pardavimo kanalai (pvz. perėjimas į internetinę prekybą), kurie leido atnaujinti tiekimo grandinių veiklą ir ją lokalizuoti (Burgos, Ivanov, 2021). Burgos ir Ivanov'as (2021) taip pat teigia, kad tiekimo grandinių atsparumo kūrimas gali būti suskirstytas į etapus:

– **Stabilizavimas:**

- *Ivertinti COVID-19 pandemijos (ar kitos netikėtos krizės) sukretimų poveikį organizacijai.* Tai apima potencialių ir blogiausių įmanomų scenarijų, paveiksiančių pačią organizaciją ir jos partnerius, identifikavimą bei naujausių duomenų realiuoju laiku analizę, kuri padėtų nustatyti atsargumo ir prevencijos priemones. Burgos ir Ivanov'as (2021) taip pat siūlo stiprinti bendradarbiavimą, kuris padėtų sukurti alternatyvių tiekimo grandinių planus, įvykus naujiems neapibrėžtumams.
- *Reaguoti į netikėtus iššūkius.* Esamais prioritetais grįstus veiksmus reikėtų pritaikyti naujų tiekimo grandinių panaudojimui ir papildomų atsargų gavimui.

– **Atsigavimas:**

- *Naudotis galimybėmis.* Kadangi mokslinės literatūros šaltiniuose teigiama, kad pandemija gali atnešti ir galimybių, įmonės privalo tai išanalizuoti ir jomis pasinaudoti, kad galėtų tapti atspariomis ir turėtų atsparias tiekimo grandines. Tai padėtų reaguoti į paklausos pokyčius, pagerinti verslo veiklą ir galiausiai užimti didesnę rinkos dalį bei generuoti didesnes pajamas.

Skaitmeninės transformacijos ir inovacijų diegimas

Vadovaujantis ateities galimybėmis ir norint tapti atspariomis organizacijomis svarbu pasinaudoti šiuolaikiniais metodais ir sprendimais. Dirbtinio intelekto įdiegimas gali padėti ne tik sukurti atsparias tiekimo grandines, tačiau ir patobulinti vidinius įmonių veiklos procesus, padedant iš anksto numatyti kokios ekonominės, ekologinės ir socialinės pasekmės gali laukti organizacijų bei užbėgti jų nuosmukiui už akių (Wang ir kt., 2021). Kitų naujų technologijų taikymas, rinkos tyrimai ir plėtimas, naujovių diegimas, organizacijų siekis tapti novatoriais savo industrijoje ar veiklos srityje taip pat didina organizacijos atsparumą (Gečienė, Raišienė, 2019).

Boyacı-Gündüz ir bendraautoriai (2021) ištyrė, kad pramonėje inovacijos daro itin didelę įtaką, kadangi atsparios pramonės organizacijos privalo ne tik tiekti saugias prekes, bet ir saugiai utilizuoti atliekas. Tvariam ir ekonomiškam produktų kūrimui, organizacijos turi diegti energiją taupančias perdirbimo technologijas, kurios ilguoju laikotarpiu padeda sumažinti išlaidas ir tapti atspariomis organizacijomis.

Mokslininkų tyrimai rodo, kad gamybinės įmonės atsparumui didelę įtaką daro inovatyvūs sprendimai, kurie padeda prisitaikyti prie nuolat vykstančių pramonės pokyčių. COVID-19 pandemijos metu itin veiksmingi buvo tokie sprendimai kaip prekių pristatymas į namus, pardavimų perkėlimas į elektroninę erdvę, atsiskaitymas už prekes bekontakčiu būdu. Dėl to, įmonės turi investuoti į produktų, tiekimo kanalų, mokėjimo sistemų, pardavimų technologines transformacijas. Veiklos skaitmenizavimas ir inovacijų diegimas atveria naujas galimybes, todėl ilguoju laikotarpiu verslą daro atsparesniu (Burgos, Ivanov, 2021).

Papagiannidis'o ir kt. (2020) teigimu, COVID-19 yra pirmoji pandemija skaitmeniniame pasaulyje, kuri turi didelę reikšmę gamybos įmonių gyvavimui. Mokslininkai taip pat mano, kad tai greičiausiai

nebus paskutinė tokio masto ir pobūdžio krizė. Kadangi daugelyje bendrovių, darbuotojų gerovei ir saugumui yra teikiama pirmenybė, įmonėms svarbu imtis tinkamų priemonių, kurios padeda darbuotojams jaustis saugiams ir išvengti panikos. Pandemijos akivaizdoje atsparioms įmonėms yra svarbu nustatyti darbuotojų bei vartotojų poreikius ir tinkamai kovoti su recesijos pasekmėmis. Kadangi pandemijos metu buvo uždraustas socialinis kontaktas, daugybė verslų skubiai perkėlė savo darbo vietas į namus ir dirbo nuotoliniu būdu. Tyrimai rodo, kad organizacijos susiduria su naujais darbuotojų poreikiais, kadangi nemaža dalis personalo prisitaikė prie nuotolinio darbo privalumų. Todėl Papagiannidis'as ir kt. (2020) pataria gamybos įmonėms diegti technologijas, kurios padėtų efektyviai dirbti, atsižvelgiant į šiuolaikines tendencijas ir technologijų perspektyvas. Bendrovės, galvodamos apie tęstinumą ir atsparumo kūrimą ateityje, turėtų sukurti skaitmeninių technologijų diegimo planus (tiek gamybos, tiek administracijos darbuotojams), kurie padės įmonei išlikti ateityje ir nustatyti kokia infrastruktūra nesutrikėtų dėl pandemijos protrūkių.

Naujų technologijų diegimui organizacijoje įtakos turi ir darbuotojų mokymai, todėl Papagiannidis'o ir kt. (2020) siūlymu, įmonės, norėdamos sutaupyti laiko ir užsiugdyti atsparius darbuotojus privalo investuoti laiką į darbuotojų mokymus. Priyono'so ir kt. (2020) tyrimas rodo, kad gamybos įmonės renkasi pačios skaitmenizuoti savo verslus bei ieško naujas technologijas įsidiegusių partnerių, kad galėtų tinkamai praplėsti savo rinką. Mokslininkų teigimu, skaitmeninių transformacijų diegimą įmonėje nulemia įmonės dydis, mokymosi kultūra bei esamas skaitmeninės brandos lygis, todėl pasak Priyono'so ir kt. (2020) kiekvienos įmonės inovacijų diegimo planas turi būti parengtas individualiai, atsižvelgiant į visas bendrovės funkcijas. Mokslininkai pabrėžia, kad tam, jog įmonės vertės pateikimas klientams būtų aukštesnis nei jos konkurentų, skaitmeninė transformacija įmonėje turi būti vykdoma nuolat. Svarbu pabrėžti, kad augant skaitmeninių transformacijų įmonėje lygiui, taip pat didėja ir valdomų duomenų kiekis, todėl organizacijos privalo skirti daugiau išteklių technologijų pritaikymui. Iki pandemijos naudotos skaitmeninės technologijos, popandeminiu laikotarpiu gali tinkamai nebeatlikti savo funkcijų, todėl jos privalo būti pertvarkomos derinant nuotolinį ir kontaktinį darbą bei pasitelkiant skaitmenines technologijas (Priyono ir kt., 2020; Papagiannidis ir kt., 2020).

Papagiannidis'o ir kt. (2020) siūlymu, įmonės pirmiausia turėtų investuoti į kokybišką infrastruktūrą bei įrangą, kadangi atsitikus krizei, kuomet buvo uždraustas socialinis kontaktas, padažnėjo vaizdo skambučiai ir susitikimai, o nekokybiška vaizdo aparatūra ir trinkantis interneto ryšys neleido įmonėms užmegzti naudingų kontaktų ir parodė, kad organizacija nebuvo tinkamai pasiruošusi pandemijos protrūkiui.

Pasak Anderson ir kt. (2021) pandemijos metu įmonės buvo priverstos imti labiau pasitikėti technologijomis ir jų nauda, tačiau dauguma įmonių, prasidėjus koronaviruso sukeltiems ribojimams neturėjo galimybės diegti naujų technologijų, todėl tenkinosi iki pandemijos turėtomis inovacijomis. Įmonės, kurios pirmosios ėmė diegti inovacijas pirmosios pastebėjo teigiamus rezultatus, todėl COVID-19 pandemija ko gero visam laikui pakeitė viso pasaulio įmonių veiklą ir požiūrį į skaitmenines transformacijas bei paskatino procesų automatizavimą. Taip pat, mokslininkai ištyrė, kad vis daugiau vadovų ima pasitikėti technologijų nauda ir patys žengia link skaitmeninės transformacijos įmonėje, planuoja investuoti į dirbtinį intelektą, inovacijas bei duomenų perkėlimą į „debesis“ (*angl. cloud*), kad taptų atsparesnės ir gebėtų greitai ir nesudėtingai dirbti ir valdyti gamybą būnant bet kurioje pasaulio vietoje. Siekdamos sėkmingos skaitmeninės transformacijos, vadovai privalo užtikrinti, kad jų darbuotojai taip pat taps atsparūs ir prisitaikys prie technologijų ilgalaikėje perspektyvoje (Anderson ir kt. 2021).

Marketingo inovacijos ir vartotojų rinkos perorganizavimas

Tymai rodo, kad internetinės rinkodaros inovacijos, kuriant atsparumą, padeda suprasti pasikeitusį vartotojų požiūrį, padedantį prisitaikyti prie naujų normų, kai organizacijoms trūksta žinių sprendimų priėmimui (Boyacı-Gündüz ir kt., 2021). Mokslininkai teigia, kad didžiausias neigiamas COVID-19 krizės poveikis gamybos įmonėms buvo dėl veiklos blokavimo ir uždarymo, susijusio su dideliais paklausos ir pasiūlos svyravimais. Vartotojų pokyčiai buvo tokie staigūs, kad vieni produktai tapo visiškai nereikalingi, o kitų prekių paklausa drastiškai išaugo, todėl gamybos įmonėms, norint išvengti pajamų praradimo, teko ieškoti naujų rinko ir gaminti inovatyvius produktus (Ardolino ir kt., 2022).

Wang'o ir kt. (2020) sukūrė marketingo inovacijų strategijų, kurias gali taikyti organizacijos COVID-19 pandemijos akivaizdoje tipologiją (žr. 6 lentelę), kad sukurtų atsparų šiai krizei verslą, įveiktų rizikas ir pasinaudotų galimybėmis. Siekiant parinkti tinkamiausią marketingo inovacijų diegimo strategiją, organizacijos turi atsižvelgti į savo gebėjimus ir ypatumus. Taip pat strategijos parinkimas priklauso ir nuo įmonės veiklos srities, pandemijos poveikio bei socialinio ar fizinio kontakto būtinumo.

6 lentelė. Marketingo inovacijų strategijų tipologija COVID-19 krizės metu (Wang ir kt., 2020)

-	Organizacijos motyvacija diegti marketingo inovacijas		
Inovacijų priklausomybės lygis	-	Aktyvi paieška	Vangi paieška
	Žemas	Reagavimo strategija	Proaktyvi strategija
	Aukštas	Kolektyvinė strategija	Partnerystės strategija

Kaip pavaizduota 6 lentelėje, Wang'as ir kt. (2020) nustatė, kad reagavimo strategija koronaviruso krizės yra orientuota į problemine paiešką ir nepriklausomas inovacijas. Ši strategija naudojam tuo atveju, kai įmonė, atsitikus sukrėtimui, privalo imtis rinkodaros naujovių, kad atkurtų savo veiklą. Reaguojančią marketingo strategiją rekomenduojama rinktis įmonėms, kurios smarkiai nukentėjo nuo pandemijos sukeltų ribojimų. Reagavimo strategija reikalauja organizacijų panaudoti turimus išteklius, kad būtų įgyvendinamos rinkodaros naujovės, prisitaikoma prie pasikeitusių tikslinių auditorijų ir jų poreikių. Ši rinkodaros inovacijų diegimo strategija labiausiai tinka organizacijoms, kurių parduodamos prekės buvo parduodamos turint artimą fizinį kontaktą. Reaguodamos įmonės turi galimybę sukurti elektroninį rinkodaros kanalą, kad galėtų išlikti neapibrėžtos aplinkos akivaizdoje.

Pasak Wang'o ir kt. (2020), kolektyvinės rinkodaros inovacijų strategijos atveju daugiausiai dėmesio yra skiriama probleminei paieškai ir bendradarbiavimo naujovių diegimui. Šią strategiją derėtų rinktis organizacijoms, kurios taip pat stipriai nukentėjo dėl pandemijos sukeltų ribojimų, tačiau neturi pakankamai galimybių bei išteklių savarankiškam ir greitam verslo atnaujinimui ar rinkodaros perkėlimui į naują marketingo kanalą. Įmonės, taikančios šią strategiją, yra likusios pasinaudoti bendradarbiaujančiosiomis inovacijomis ir dalintis turima kompetencija bei ištekliais su kitomis organizacijomis. Kolektyvinė rinkodaros strategija padeda ne tik verslui atsigauti, bet ir uždirbti didesnę pelną, perorientuoti veiklą ir užmegzti naujus ryšius. Wang'as ir kt. (2020) išskiria, kad kolektyvinė rinkodaros strategija padeda ypač tokiems verslams, kurie negali perkelti savo prekybos į elektroninę erdvę.

Proaktyvioji rinkodaros strategija COVID-19 pandemijos metu naudojama tada, kai organizacija nebuvo itin stipriai paveikta, tačiau turi pakankamai laisvų išteklių, kuriuos gali panaudoti

organizacijos atsparumo didinimui ir pasikeitusios rinkos paklausos pritaikymui. Proaktyvi strategija reiškia savarankišką verslo optimizavimą, reaguojant į aplinkos pokyčius (Wang ir kt., 2020).

Partnerystės strategija, pasak Wang'o ir kt. (2020), yra tinkama organizacijoms, kurios buvo mažiau paveiktos pandemijos, tačiau noriai bendradarbiauja su kitomis įmonėmis ir taip plėtoja savo verslą, atsižvelgiant į vartotojų poreikius ir pokyčius juose. Partneryste paremta marketingo strategija apima organizacijų skaitmeninių išteklių pranašumus, derinant juos su papildomais išoriniais ištekliais, pavyzdžiui socialinės žiniasklaidos kanalais, kurie pandemijos metu sparčiai išaugo.

Puidokaitė-Savickienė ir Širvelė (2021) pritaria, kad interneto panaudojimas marketingo tikslais pandemijos metu tapo neatsiejama verslo dalimi. Iki šiol gamybos įmonės daugiausiai naudodavosi gera reputacija ir naujus ryšius užmezgdavo „iš lūpų į lūpas“ būdu. Internetinė prekyba tapo visuomenės transformacijų ir verslų epicentru, kuris daro įtaką ir pakeičia santykius su vartotojais, partneriais ir tiekėjais, sukuria neribotas galimybes plėsti verslą. Skaitmeninių transformacijų dėka 2020 metais verslai lengviau išgyveno pandemijos sukeltą šoką, kadangi buvo sudarytos palankios sąlygos pardavimų integracijai į elektroninę erdvę. Iki šių dienų verslai yra priversti perorientuoti savo rinkodaros strategijas ir prisitaikyti prie aplinkos, kad galėtų būti atsparesnės.

Bendradarbiavimas ir partnerystė

Ryšiai, kurie kuria sėkmingą partnerystę ir padeda organizacijoms pasiekti tikslų, efektyviai veikti neapibrėžtoje aplinkoje, kurti bendros sėkmės pagrindą, įtraukiant bendruomenę ir partnerius padeda pasiekti organizacinio atsparumo (Gečienė, Raišienė, 2019).

Pasak Sheth'o (2020) gamta, visuomenė ir verslas, norėdami išgyventi pandemijos paveiktame pasaulyje yra stipriai susiję ir tarpusavyje priklausomos sritys. Kaip ir visose išorės sukeltose krizėse, tarpusavio priklausomybė tarp visuomenės ir verslo turi būti grindžiama pagalba kitiems, o tai kuria asmeninę pridėtinę vertę. Tokios pasaulinės krizės kaip COVID-19 pandemija, organizacijas, kurios nenori keistis ir prisitaikyti, gali priversti užsidaryti. Mokslininkai siūlo keletą būdų, kurie padeda įmonėms išlikti sunkiu pandemijos laikotarpiu (Sheth, 2020):

- Orientuotis į suinteresuotąsias šalis. Įmonės vadovai turi priimti sprendimus, kurie padėtų tenkinti suinteresuotųjų šalių interesus ir taip plėsti savo verslą. Privalu nepamiršti, kad investuotojai yra tik viena iš suinteresuotųjų šalių.
- Įsivertinti suinteresuotąsias šalis. Kadangi versle yra padaroma tai, kas yra pamatuojama, organizacijų veiklos vertinimas visos bendruomenės (suinteresuotųjų šalių, tiekėjų, klientų ir darbuotojų) pasitenkinimo atžvilgiu gali būti puiki pagalbinė priemonė verslui.
- Tapti geresniu klientu. Patartina vengti korumpuotų santykių su tiekėjais, ieškoti naujų būdų kurti skaidrų verslą. Pasak Sheth'o (2020), tiekėjai dažnu atveju kuria didžiausią pridėtinę vertę verslui, kadangi beveik 70 proc. gamybos sąnaudų sudaro žaliavų įsigijimas.
- Tapti patarėju. Daugybė pasaulio įmonių skatina savo vadybininkus kuo daugiau parduoti, siekiant daugiau naudoti sau, o ne užsakovams. Siekiant išlikti rinkoje įmonės privalo pradėti galvoti apie klientų poreikius taip pat palankiai kaip ir apie savo asmeninius siekius.

Bacchetta'so ir kt. (2021) teigia, kad tokių krizių, kaip COVID-19 pandemija metu, organizacijoms svarbu bendradarbiauti su kitomis organizacijomis ir keistis žiniomis bei naudinga informacija apie turimus gamybinius pajėgumus, būtiniausias prekes, abipusę naudą, taip siekiant dvipusio palengvinimo pramonėje, atsargų kaupime ir dalybose.

Judrumas ir sprendimų greitis

Akademikų teigimu, organizacijos, siekdamos organizacinio atsparumo COVID-19 pandemijos metu greitai ėmėsi veiksmų, neatsižvelgiant į išlaidų dydį, skubiai diegė naujoves, kurios iki tol nebuvo jų strateginio plano dalis ir lanksčiai reagavo į besikeičiančią aplinką (Rigby ir kt., 2020). Rigby'as ir kt. (2020) taip pat teigia, kad pandemijos akivaizdoje sprendimų greitis turėjo didelę įtaką organizacijos prioritetų pertvarkymui. Siekiant kuo skubiau tapti atspariomis, organizacijos ėmėsi veiksmų praleidžiant įvairias vidines biurokratijos procedūras. Prasidėjus pandemijai, organizacijos, norėdamos tapti atspariomis, pradėjo priimti po kelis naujus sprendimus per dieną, kai tuo tarpu priešpandeminiu laikotarpiu, tiek sprendimų priimdavo per mėnesį, todėl organizacijos privalo prisiišti riziką. Nepaisant to, lankstumą ir gebėjimą greitai priimti sprendimus, organizacijos turėtų išlaikyti ir praėjus koronaviruso krizei. Tinkamai veikiančios verslo sistemos ilgalaikiai verslo veiklai turi didesnę įtaką, nei pavieniai vadovai. Todėl Rigby'as ir kt. (2020) įmonėms pataria greitai pasinaudoti galimybėmis ir pasinaudojus *agile* metodais sukurti judrią verslo sistemą, turinčią lanksčią komandą, gebančią greitai priimti sprendimus ir kurti naujoves. Mokslininkų teigimu judrumas kuriamas įtraukiant žmones, testuojant, mokantis ir prisitaikant prie aplinkos. Svarbiausia ne siekti nukopijuoti kitą bendrovę, kadangi tai užkerta kelią naujų įgūdžių ugdymui organizacijoje, o sukurti unikalią sistemą bei skirti laiko jos tobulinimui (Rigby ir kt., 2020).

Tyrimai rodo, kad įmonėse krizių metu spartėja inovacijų greitis, tačiau judrios įmonės į naujovių diegimą orientuojasi ir esant įprastoms sąlygoms. Laikotarpis, kuris praeina nuo problemos atsiradimo arba naujos galimybės numatymo iki naujoviško sprendimo suradimo yra organizacijos reagavimo laikas, kurio stebėjimas gali įmonėms padėti atrasti nenumanytų išvalgų. Judrios komandos praleistas laikas naujovei išleisti priklauso nuo laiko, kurio reikia naujovei sukurti bei laiko, kurį komanda praleidžia laukdama kitų padalinių. Dėl to organizacijos viduje yra svarbu taikyti *agile* metodus visiems padaliniams, apimantiems kiekvieną organizacijos veiklos procesą. Planavimas, darbo optimizavimas ir padalinimas į mažesnes dalis, naudojant grįžtamąjį ryšį padeda išvengti vėlavimų ir greičiau imtis veiksmų, kadangi yra nustatyta, jog dauguma komandų tik 15-20 proc. darbo laiko praleidžia dirbant, o kitą dalį atima laukimas, vadinasi sutrumpėjus laukimo laikui, komandos efektyvumas išaugtų iki 5 kartų. Tokio metodo pritaikymas gali būti prieinamas mažais žingsniais, reguliariai ir be šoko pritaikant jį visai įmonei, o ateityje, iškilus tokioms krizėms kaip COVID-19 pandemija, gebėti tinkamai ir greitai sureaguoti bei būti atsparia organizacija (Rigby ir kt., 2020).

COVID-19 pandemija sukėlė šoką daugybei vadovų visame pasaulyje, tačiau kai kurioms ji atvėrė ir naujų galimybių. Judrus verslas ir skaitmeninės transformacijos šiandieniniame pasaulyje yra vis plačiau taikomi, o greitai priimti sprendimai padėjo išlikti daugybei įmonių. Verslai nebelaukia kol viskas bus taip pat, kaip priešpandeminiu laikotarpiu, kadangi supranta, jog jokio pasirinkimo nebėra ir įmonės privalo prisitaikyti bei elgtis tinkamai, kadangi dabartiniai veiksmai turės atoveiksmius ateityje, o judrumas nebėra pasirinkimas, kadangi jis tapo privalomu pobūdžiu norint tapti atspariu ir išlikti rinkoje (Anderson ir kt., 2021). Norėdama išlaikyti savo sėkmę tokioje dinamiškoje aplinkoje, organizacija privalo savo verslą greitai, patikimai ir efektyviai. Mokslininkų teigimu, per mažas dėmesys naujovėms parodo, kad įmonė greičiausiai negalės prisitaikyti prie neapibrėžtos aplinkos, patirs didesnes, nei įprastai, išlaidas, kurs prastesnės kokybės produktus ir sukels riziką savo verslui. Dėl pandemijos sukulto šoko dauguma įmonių suprato, kad gebėjimas greitai priimti sprendimus ir judri verslo sistema padeda kurti naujoves, organizacijos atsparumą, atrasti naujas galimybes ir lengviau susidoroti su netikėtais iššūkiais (Rigby ir kt., 2020).

Vyriausybės/Europos parama ir subsidijos

Mokslininkų teigimu, vartotojai ir vyriausybė, pasidėjus pandemijai, atliko gyvybiškai svarbų vaidmenį kuriant įmonių atsparumą (Boyacı-Gündüz ir kt., 2021). Europos Vadovų Taryba (2020) skelbia, kad Europos sąjungos valstybės narės, siekdamos minimizuoti neigiamas COVID-19 pandemijos pasekmes ir padarinius ekonomikai, skubiai ėmėsi veiksmų. 2021 m. pradžioje Taryba priėmė reglamentą (ekonomikos gaivinimo ir atsparumo didinimo priemonę), pagal kurį ES valstybėms skiriama beveik 700 mlrd. eurų parama, kuri padės narėms pašalinti COVID-19 pandemijos sukeltą ekonominį ir socialinį poveikį. Lietuvos valstybė galimybę naudotis šiuo finansavimo šaltiniu gavo 2021 m. liepos 28 d. fondo dėka Lietuvos įmonėms buvo suteikta paskolos ir subsidijos, kurios padėjo verslams išlikti sukrėtimo metu.

Esinvesticijos.lt (2020) portale skelbiama, kad produktų, skirtų kovai su COVID-19 pandemija, kūrimui, ES struktūriniai fondai Lietuvos įmonėms 2020 m. skyrė 31 mln. eurų. Finansuojamos veiklos buvo: vaistinių preparatų ir gydymo priemonių bei jų žaliavų gamyba; medicinos priemonių, ligoninių ir medicinos reikmenų (ventiliatorių, apsauginių drabužių ir diagnostikos priemonių) ir jiems būtinų žaliavų gamyba; dezinfekavimo priemonių ir tarpinių produktų gamyba bei gavyba. Esinvesticijos.lt (2021) Europos Sąjungos fondų investicijos veiksmų programoje skelbia, kad dėl sunkių išbandymų ir globalios krizės, kurią sukėlė koronaviruso pandemija, Europos Sąjunga stengiasi išsivaduoti ekonomiką bei ją perorientuoti, siekiant sukurti tvarų ir atsparų augimą, kurio metu būtų laikomasi skaitmeninimo bei žaliojo kurso tikslų. Todėl, ES narių įmonės, kovai su pandemija, bus finansuojamos fondų lėšomis, dar mažiausiai ateinančius penkerius metus.

Rizikos vertinimas ir išankstinis pasiruošimas

Šiandieniniame pasaulyje, kuriame sparčiai plinta pažangiosios technologijos ir tarpusavio ryšiai, paprasta manyti, kad naujovės padės apsisaugoti nuo bet kokių sukrėtimų, tačiau COVID-19 pandemijos metu naujoji realybė atskleidė, jog planavimas ir išankstinis pasirengimas, savo svarba atsparumo kontekste, gali nusverti technologinę pažangą, kuri taip pat įmonės atsparumui daro didelę įtaką (Bryce ir kt., 2020). Mokslininkų teigimu, atsparumą įmonės turi kurti pasitelkiant ne tik finansinius išteklius, bet ir strategiją (Bryce ir kt., 2020; Prohorovs, 2020).

Prohorovs'o (2020) teigimu, nors ir neįmanoma tiksliai nustatyti kaip ir kada pasaulį užklups kita panaši į COVID-19 pandemiją krizė, tačiau augant pasaulio populiacijai, ligų ir virusų skaičius tikėtina, kad taip pat augs (Boyacı-Gündüz ir kt., 2021; Hobbs, 2021), todėl įmonės privalo būti pasiruošusios tokiems sutrikimams, kokius sukėlė COVID-19 pandemija (Prohorovs, 2020). Mokslininkai ištyrė, kad net ir remiantis optimistiniu scenarijumi, ekonominis nuosmukis, patirtas dėl pandemijos, turės ilgalaikį poveikį įmonėms, o kadangi COVID-19 sukeltos recesijos metu verslai susidūrė su dar neištirtomis rizikų rūšimis, dėl kurių neapibrėžtumo sąlygomis įmonės privalėjo imtis neapgalvotų veiksmų ir keisti savo veiklos rūšis, daugelis verslų sutriko. Įmonės, kurios, prasidėjus kalboms apie pandemiją, ėmėsi atsparumo veiksnių, lengviau susitvarkė su kilusiais iššūkiais (Prohorovs, 2020).

Prohorovs'o (2020) siūlymu, bendrovės, prieš įvykstant krizėms, siekdamos atsparumo, turėtų išbandyti ne tik naujų technologijų diegimą ar naudingų ryšių užmezgimą, bet ir tokių paprastų priemonių kaip administracijos darbo perkėlimo į nuotolinę erdvę, gamybos galimybių plėtimo, lankstumo ir pan., kurios padėtų didinti tiek įmonės, tiek darbuotojų atsparumą ir išvengti netikėtų pokyčių. Tai atlikti įmonės turėtų net ir nesant privalomiems ribojimams. Kadangi įmonės iki šiol

nebuvo patyrusios tokių ribojimų, kuriuos sukėlė koronaviruso pandemija (Bryce ir kt., 2020; Prohorovs, 2020), jos negalėjo įvertinti socialinės distancijos rizikos, todėl COVID-19 sukelta krizė yra pamoka, kad verslai turi apgalvoti net ir ne realistiškai skambančius scenarijus (Prohorovs, 2020).

Tvarumas ir įmonių socialinė atsakomybė (*angl. Corporate social responsibility, CSR*)

COVID-19 pandemijos sukelti ribojimai privertė gamybos įmones pristabdyti savo veiklą ir ieškoti tvaresnių sprendimų, kurie užtikrintų sklandų tiekimą ir atsparumą, taip galėdamos susidoroti su sukeltomis problemomis ir pasiruošti ateityje kylančiais sutrikimais (Kumar ir kt., 2020). Bendrovės, kurių įmonių socialinės atsakomybės (toliau – ĮSA) profilinis yra geriau išvystytas, per tokius pasaulinius sukrėtimus kaip COVID-19 pandemija, gali lengviau prisitaikyti prie aplinkos, kadangi susidūrus su tokia recesija ir aplinkos neapibrėžtumu, pagrindinių suinteresuotųjų šalių (darbuotojų, tiekėju, klientų ir vyriausybės) parama įmonei padeda lengviau įveikti sunkumus (Huang ir kt., 2020; Zhao, 2021).

Tyrimai rodo, kad ĮSA skatina glaudų bendradarbiavimą ir abipusį ryšį tarp suinteresuotųjų šalių, ypač krizių atveju, taip pat gali netgi suteikti galimybių (Zhao, 2021). Kadangi bendrovėms, aktyviai įsitraukiant į veiklą paremtą socialine atsakomybe, nuolat kuriamas lojalių ir patikimų partnerių tinklas bei plėtojamas pasitikėjimo ir įsipareigojimų ryšys. Įvykus tokioms krizėms, kaip COVID-19 pandemija, įmonės patiria daugybę sunkumų, bet lojalūs darbuotojai, klientai ir tiekėjai, susiję su organizacija tvariu ryšiu ir yra būdingi socialiai atsakingoms bendrovėms, padeda įmonei iškilti. Tokios suinteresuotosios šalys yra labiau linkę toleruoti nepavykusius bandymus arba klaidas. ĮSA paremti santykiai yra ilgalaikiai, todėl jie yra labiau tausojami krizių kontekste, leidžia įsitraukti į įvairias iniciatyvas, užmegzti naujus ryšius ir plėsti rinką, o svarbiausia prisitaikyti prie naujų aplinkos sąlygų (Huang ir kt., 2020; Rai ir kt., 2020).

Pasak mokslininkų, ĮSA gali daryti teigiamą įtaką įmonės reputacijai, kadangi geras ĮSA profilis gali padėti investuotojams spręsti apie įmonės patikimumą, todėl krizių atveju gera reputacija gali padėti gerinti įmonės finansinį kapitalą ir taip išlikti neapibrėžtoje aplinkoje. Taip pat, verslas-verslui pardavimuose, gera įmonės reputacija gali padėti privilioti klientus, kurie taip pat remiasi ĮSA principais ir krizės metu, jie tampa dar atsargesniais ir atsakingesniais renkantis pardavėją (Huang ir kt., 2020).

Mokslininkai teigia, kad ĮSA gali padėti ne tik išlikti, bet ir klestėti išorės veiksnių sukeltų krizių metu, kadangi įsitraukimo į socialinę atsakomybę įmonėje lygis teigiamai veikia organizacijos atsparumą ir netgi padeda iš anksto numatyti tendencijas ir lengviau susidoroti su netikėtomis situacijomis (Huang ir kt., 2020). Taip pat, tyrimai rodo, kad socialiai atsakingos įmonės yra atsparesnės krizėms, nes geriau moka naudoti vidinius ir išorinius išteklius, padedančius spręsti problemas (Huang ir kt., 2020).

2.5. Poreikio tirti organizacinio atsparumo veiksnių raišką gamybos įmonėse argumentavimas

Atlikus mokslinių tyrimų analizę pastebėta, kad mokslininkai daugiausiai tyrinėjo atskirus organizacinio atsparumo veiksnius, nepriklausomai nuo industrijos, kurioje veikia įmonės (žr. 5 lentelę).

Mokslinių tyrimų analizė taip pat atskleidė, kad gamybos įmonių atsparumas COVID-19 pandemijos kontekste iki šiol nėra plačiai ištirtas. Nuo pandemijos pradžios, daugiausiai tyrinėta maisto gamybos

industrija, kadangi šis pramonės sektorius tiesiogiai susijęs su žmonių sveikata ir viruso plitimu, o pasaulyje augant žmonių skaičiui ligos maisto sistemoje vis daugiau plis (Boyacı-Gündüz ir kt., 2021).

Taip pat, kaip stipriai nukentėjęs sektorius įvardijamas transporto ir logistikos sektorius, todėl mokslininkai analizavo automobilių ir lėktuvų gamybos industriją, jos atsparumą. Skirtingose industrijose keletas atliktų mokslininkų tyrimai pavaizduoti 7 lentelėje. Dėl pandemijos naujumo, tyrimų įvairiose gamybos srityse kol kas yra atlikta labai mažai (Amankwah-Amoah, 2020; Rajesh, 2021).

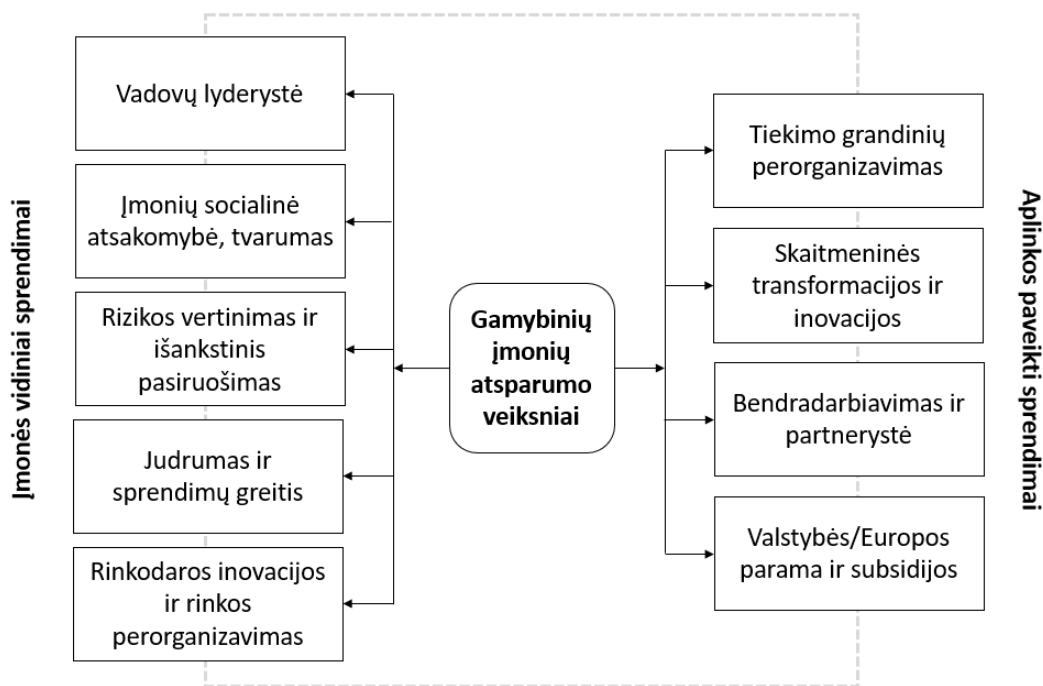
7 lentelė. Atliktų tyrimų, susijusių su gamybos įmonių atsparumo vertinimu, rezultatai

Industrija	Autorius, metai	Tyrimo metodas	Tyrimo rezultatas
Maisto gamyba	Burgos, Ivanov, 2021	Kiekybinis tyrimas, turinio analizė	Maisto gamybos ir prekybos įmonės pandemijos metu pajautė tiekimo grandinių sutrikimus ir vėlavimus, todėl padidėjo bendrosios išlaidos, tačiau mokslininkai siūlo kurti tiekimo grandinių atsparumą pasitelkiant skaitmeninimą, atsargų valdymą, lanksčių tiekimo grandinių kūrimą ir bendradarbiavimą.
	Hobbs, 2021	Kiekybinis tyrimas, turinio analizė	Pandemija paskatino maisto pramonę kurti tik lokalizuotas tiekimo grandines, padedančias išvengti staigių paklausos ir pasiūlos svyravimų ankstyvose pandemijos etapuose. Taip pat, išlaikyti stabilesnį kainų lygį.
	Boyacı-Gündüz ir kt., 2021	Kiekybinis tyrimas, turinio analizė	Mokslininkų teigimu, pandemija atskleidė maisto sistemos trapumą, todėl siekiant gaminti saugų maistą, įmonės privalo maisto sistemą pertvarkyti ir sukurti tvarią, inovatyvią ir pritaikytą nuolat kintantiems vartojimo poreikiams.
Automobilių ir lėktuvų gamyba	Belhadi, Kamble, Jabbour, Gunasekaran, Ndubisi, Venkatesh, 2021	Kokybinis ir kiekybinis tyrimas, iš viso apklausta 145 Europos, Amerikos ir Azijos įmonės	Pandemijos rizikai sumažinti, transporto priemonių gamybos sektorius, privalo kurti tiekimo grandinių reagavimo strategijas, pavyzdžiui surasti vietinius tiekimo šaltinius, naudoti pažangiąsias pramonės 4.0 technologijas, iš anksto ruoštis iššūkiams bei megzti ryšius, taip kuriant tvarų, judrų ir atsparų verslą.
Elektronikos gamybos įmonės	Rajesh, 2021	Kiekybinis tyrimas, imtis – 98 ekspertai	Tiekimo grandinės lankstumas teigiamai veikia įmonės atsparumą ir padeda nedelsiant pašalinti pagrindinius tiekimo grandinėje vykstančius pažeidimus. Elektronikos gamybos įmonių lankstumo bruožai gali būti naudingi iš kitų pramonės šakų specialistams.

Kaip 7 lentelėje galima pastebėti, **Lietuvoje atliktų tyrimų apie gamybos įmonių atsparumą COVID-19 pandemijai nepavyko rasti.** Mokslininkų teigimu, tiekimo grandinių lankstumas ir tvari gamyba daro didelę įtaką gamybos įmonių išlikimui tokių krizių, kaip COVID-19 pandemija, metu (Belhadi ir kt., 2021; Boyacı-Gündüz ir kt., 2021; Burgos, Ivanov, 2021; Hobbs, 2021; Rajesh, 2021). Nepaisant to, mokslininkai teigia, kad įvairūs tyrimo metodai gali būti pritaikomi skirtingiems gamybos sektoriams priklausančioms įmonėms, atsižvelgiant į skirtingus veiksnius, todėl norint gauti

tikslius rezultatus, svarbu plačiau ištirti įvairius gamybos sektorius, skirtingose geografinėse teritorijose (Rajesh, 2021). Nustatyta, kad įmonės galės padidinti savo atsparumą tik tuo atveju, jeigu pasirinks aiškia koncepciją ir atsparumą lemiančius kintamuosius, kuriuos galima įvertinti ir nuolat tobulinti (Hillmann, Guenther, 2020), o kadangi kiekvieno verslo atsparumas priklauso nuo skirtingų veiksnių, svarbu nustatyti kurie iš jų padeda išlikti skirtingiems sektoriams tokių sukrėtimų, kaip COVID-19 pandemija, metu (Kokubun ir kt. 2020).

Remiantis literatūros šaltiniais sukurtas apibendrintas grafinis atsparumo veiksnių paskirstymas (žr. 7 pav.), kuriame pavaizduoti gamybos įmonių atsparumo veiksniai COVID-19 kontekste.



7 pav. Gamybinių įmonių atsparumo veiksniai COVID-19 kontekste

Gamybos įmonių atsparumo veiksniai, pavaizduoti 7 pav., išskirti į bendrovių vidaus sprendimų veikiamus veiksnius ir išorės aplinkos veikiamus veiksnius. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad visi gamybos įmonių atsparumo veiksniai yra daugiau ar mažiau tarpusavyje susiję, todėl pilka punktyrine linija konceptualiame modelyje pavaizduotas jų sąryšis.

Kadangi šiomis dienomis yra daug kalbama apie įmonių atsparumą, galima pastebėti spragą tarp Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonių ir jų vadovų perspektyvos, kurių atsparumas iki šiol nebuvo tyrinėtas. Todėl, kitose šio darbo dalyse atliekamas empirinis tyrimas padedantis nustatyti šios industrijos atsparumo veiksnius COVID-19 pandemijos kontekste.

3. Tyrimo metodologija

Kadangi drabužių gamybos sektorius pasaulyje yra ketvirtas pagal dydį, sparčiai auga ir sukuria daugybę naujų darbo vietų (JEC, 2019; Vilaça, 2022), jis daro didelę įtaką pasaulio ekonomikai. Kaip ir daugelis kitų industrijų, COVID-19 pandemijos metu, drabužių sektorius patyrė paklausos sumažėjimą ir stiprų žaliavų trūkumą (Boudreau, Naeem, 2021). Vertinant tai, kad pandemijos įtaka yra ilgalaikė ir įmonės ilgai gyveno neapibrėžtumo sąlygomis (Korsakienė, 2020; Prohorovs, 2020), joms svarbu žinoti kaip prisitaikyti prie vis dar besitęsiančios pandemijos įtakos ir aplinkos bei ateityje būti atspariomis panašioms sukrėtimams. Kadangi pandemijos įtaka įgauna vis kitas formas ir jos įtaka vis dar tęsiasi, o Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonių atsparumas COVID-19 pandemijai iki šiol dar nebuvo tyrinėtas, toliau šiame darbe bus atliekamas empirinis tyrimas, siekiant nustatyti kokie veiksniai lėmė šio sektoriaus įmonių atsparumą koronaviruso ligos sukeltiems sutrikimams, remiantis gerosiomis praktikomis arba mokantis iš įmonių klaidų, kurios bus nustatytos empirinio tyrimo metu.

Empirinio tyrimo tikslas – identifikuoti Lietuvoje veikiančių drabužių gamybos įmonių atsparumo COVID-19 pandemijai veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. išsiaiškinti Lietuvos drabužių gamybos įmonių COVID-19 pandemijos kontekste situaciją ir problemas;
2. identifikuoti Lietuvos drabužių gamybos įmonių atsparumo veiksnius COVID-19 pandemijos metu;
3. pateikti atsparumo didinimo rekomendacijas Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonių vadovams.

Tyrimo metodas – kokybinis tyrimas, pasirinktas dėl galimybės giliau išnagrinėti tyrimo problemą ir pasiekti empirinio tyrimo uždavinius. Kadangi empirinio tyrimo tikslas yra nustatyti kokie veiksniai padėjo įmonėms išlikti COVID-19 pandemijos metu, o ne kokia buvo mokslinės literatūros analizėje įvardytų veiksnių įtaka įmonių atsparumui, pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, suteikia galimybę plačiau apžvelgti ir identifikuoti ne tik mokslininkų tyrinėtus įmonių atsparumo veiksnius. Kokybinis tyrimo metodas taip pat leidžia aiškiau suprasti tiriamą aplinką ir fenomeną.

Tyrimo dizainas. Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas fenomenologinis (*angl. phenomenological*) tyrimo dizainas, kadangi empirinis tyrimas atliekamas apklausiant skirtingų drabužių gamybos sektoriaus įmonių atstovus ir tiriant jų patirtį to paties reiškinio – COVID-19 pandemijos – kontekste. Empiriniu tyrimu nustatoma kokių veiksnių ėmėsi bendrovės, kad taptų atsparios ir išliktų pandemijos metu. Visos apklaustos bendrovės daugiau ar mažiau nukentėjo nuo pandemijos sukeltų ribojimų ir privalėjo imtis veiksmų, kurie padėtų išlikti rinkoje.

Duomenų rinkimo metodas. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas pusiau struktūrizuotų interviu duomenų rinkimo instrumentas. Interviu metu siekta nustatyti kokių priemonių ėmėsi skirtingos tos pačios industrijos įmonės COVID-19 pandemijos metu. Informantų buvo prašoma atsižvelgti į visą krizės laikotarpį – pirmąjį ir antrąjį pandemijos etapus.

Tyrimo imtis. Siekiant empirinio tyrimo tikslo, interviu metu buvo apklaustos penkios Lietuvos drabužių gamybos įmonės. Šio interviu skaičiaus užteko, kad būtų pasiektas informacijos prisotinimas.

Tyrimo eiga. Duomenų rinkimas interviu būdu buvo vykdomas 2022 m. kovo-balandžio mėnesiais, vidutinė jų trukmė buvo apie 50 min. 8 lentelėje pateikti interviu parametrai, parodantys su kokio lygio vadovais buvo bendraujama bei koku būdu vyko interviu. Kvietimas atlikti interviu respondentams buvo siunčiamas elektroniniu paštu arba susisiekiant telefonu.

8 lentelė. Interviu su įmonėmis parametrai

–	Įmonė A	Įmonė B	Įmonė C	Įmonė D	Įmonė E
Respondento užimamos pareigos	Pardavimų skyriaus vadovas	Pardavimų skyriaus vadovas	Gamybos vadovas	Gamybos vadovas	Pardavimų skyriaus vadovas
Interviu atlikimo būdas	Susitikimas gyvai	Telefonu	Per „Skype“ programą	Per „Microsoft Teams“ programą	Susitikimas gyvai
Interviu data	2022 m., kovo 22 d.	2022 m., kovo 30 d.	2022 m., balandžio 4 d.	2022 m., balandžio 6d.	2022 m., balandžio
Interviu trukmė	1 val.	50 min.	30 min.	1 val.	50 min.

Interviu garso įrašai buvo transkribuojami, vėliau buvo atliekama detali transkribuotų įrašų analizė, naudojantis teksto kodavimo programa „MAXQDA“. Atliktos analizės rezultatai pateikiami ketvirtame šio darbo skyriuje.

Iš 9 lentelėje pateiktų duomenų galima pastebėti, kad visos tyrime dalyvavusios įmonės yra homogeniškos, kadangi jos priklauso C (apdirbamosios gamybos) sekcijai, 14 (Drabužių siuvimas (gamyba)) skyriui, yra vidutinės arba didelės bendrovės, kurios COVID-19 pandemijos laikotarpiu dirbo pelningai. Visos analizuotos įmonės užsiima verslas verslui (*angl. business-to-business (B2B)*) pardavimais.

9 lentelė. Apklaustų įmonių profiliai ir charakteristikos

–	Įmonė A	Įmonė B	Įmonė C	Įmonė D	Įmonė E
Darbuotojų skaičius	194	300	367	177	387
Pardavimo pajamos, 2019 m.	12 889 793 EUR	3 123 794 EUR	8 386 937 EUR	4 123 155 EUR	31 768 361 EUR
Pardavimo pajamos, 2020 m.	11 779 361 EUR	2 129 371 EUR	7 433 598 EUR	4 387 128 EUR	25 645 301 EUR
Įmonės amžius	21 metai	28 metai	11 metų	28 metai	29 metai
Veiklos rūšis pagal EVRK red. 2	141400 - Apatinių drabužių siuvimas	141300 - Kitų viršutinių drabužių siuvimas	141920 - Sportinės aprangos siuvimas	143900 - Kitų megztų (trikotažinių) ir nertų drabužių gamyba	141300 - Kitų viršutinių drabužių siuvimas
Geografinė padėtis	Kaunas	Kaunas	Alytus	Kauno raj.	Kaunas

Įmonių panašumus galima pastebėti atsižvelgiant į jų pagrindinę veiklą ir stiprybes:

- **Įmonė A** – užsiima aukščiausios kokybės medžiagų ir trikotažinių drabužių gamyba. Tai yra vertikaliai integruota įmonė, kurios gamybos ciklas (apimantis produkto kūrimą, medžiagų mezgimą, dažymą, apdailą, sukirpimą, siuvimą, siuvinėjimą, kokybės patikrinimą ir

pakavimą) suteikia unikalią galimybę sukurti aukščiausios kokybės gaminius, per trumpą laiką ir parduoti juos už konkurencingą kainą. Per metus bendrovė pagamina apie 3 milijonus trikotažo gaminių, o 80 proc. visos pagamintos produkcijos eksportuoja į užsienio valstybes, daugiausiai į Švediją, Suomiją, Olandiją, Vokietiją, Prancūziją. Įmonėje įkurtas didžiulis mezgimo skyrius, kuriame yra daugiau, nei 45 apskrito mezgimo mašinos, padedančios sukurti viengubo arba dvigubo trikotažo bei žakardinius audinius. Įmonė yra pajėgi numegzti 700 tonų medžiagos per metus ir nudažyti ją bet kokia spalva, naudojant aukštos temperatūros srovės dažymo mašinas.

- **Įmonė B** – šventinių drabužių gamybos bendrovė, kuri nuolat tobulina savo gamybos procesus, ieško naujoviškų praktikos priemonių ir metodų bei dirba sąžiningai ir socialiai atsakingai. Įmonė kuria savo kolekcijas ir turi savo prekės ženklą, bet daugiausiai užsiima individualių užsakymų produktų siuvimu bei jų eksportu į tarptautinę rinką. Tikslinė įmonės auditorija užsiima aktorijų ar kitų žinomų aukštuomenės moterų aprengimu. Dauguma įmonės klientų yra iš Suomijos, Švedijos, Vokietijos, Didžiosios Britanijos ir Prancūzijos. Įmonėje dirba kvalifikuoti specialistai, kurių žinių bagažas nuolat atnaujinamas, taip pat, siekiant užtikrinti konkurencingumą, bendrovė remiasi vakarietiškais standartais ir atidžiai analizuoja klientų poreikius, nuolat atnaujina technologijas ir įrangą, kuri atitinka Vakarų Europos reikalavimus. Taip pat, įmonė, bendradarbiaudama su Didžiosios Britanijos konsultantų kompanija sukūrė savo asmeninį prekės ženklą ir juo žymi savo sukurtus produktus. Bendrovėje įdiegta moderni įranga, kuri leidžia kurti įvairaus spektro drabužius ir atlikti daugybę funkcijų, kurių pagalba bendrovė padeda sukurti drabužius ar jų raštus. Įmonė siūlo dizaino paslaugas, projektuoja ir paruošia gaminius gamybai, juos pasiuva, atlieka kokybės kontrolę, supakuoja ir pristato užsakovams.
- **Įmonė C** – užsienio kapitalo įmonė, įkurta Lietuvoje, siuvanti įvairaus dydžio užsakymus. Bendrovė specializuojasi į kokybiškų sportinių drabužių gamybą pagal užsakymą. Įmonės gaminių asortimentą sudaro regbio, futbolo, ledo ritulio, krepšinio, kriketo, lengvosios atletikos, teniso, tinklinio, krepšinio, slidinėjimo, dviračių sporto ir panašūs drabužiai. Pažangios įmonės projektavimo technologijos suteikia galimybę užtikrinti nepriekaištingus gaminių komplektus. Bendrovė geba pagaminti 35 tūkst. gaminių per mėnesį. Įmonė turi projektavimo ir plėtos skyrių, kuris yra atsakingas už kasdienę komunikaciją su klientais ir drabužių vystymą, patenkinant visus klientų poreikius. Įmonės veikla taip pat apima: konstravimą; dizaino kūrimą; testavimą; trikotažo mezgimą; skaitmeninės spaudos, sublimacijos, siuvinėjimo, karšto sandarinimo, sukirpimo, kljavimo ir pjovimo lazeriu paslaugas.
- **Įmonė D** – užsiima masine drabužių gamyba, mezga ir siuva vaikiškus, moteriškus, vyriškus viršutinio trikotažo drabužius, uniforminį trikotažą pareigūnams ir apsaugos tarnybos darbuotojams, taip pat kasdienę aprangą. Tai yra lietuviško kapitalo įmonė, kuriai priklauso sėkmingas ir novatoriškas tarptautinis verslas. Šiuo metu didžioji dalis įmonės pasiūtų gaminių yra eksportuojama į skirtingas pasaulio šalis – Vokietiją, Austriją, Jungtinę Karalystę, Prancūziją, Daniją, Airiją, Švediją, Norvegiją, Japoniją, Jungtines Amerikos Valstijas ir kitas. Lietuvoje įkurta įmonė vadina save mezgimo meistrais ir užsiima tvaria bei ekologiška gamyba, turi daugiau nei 60 gamybinių įrengimų. Įmonė užsiima inovacijų plėtojimu ir siuva gaminius su vėjui nepralaidžiu pamušalu, gaminiuose pasitelkia įvairius sveikatai naudingus produktus, pavyzdžiui uodams atsparius pluoštus, vitamino E prisotintus ar savaime išsivalančius audinius. Įmonės idėjas formuoja profesionalų komanda, puikiai sukurta infrastruktūra ir kvalifikuoti specialistai, kurie užtikrina, jog klientai būtų pilnai

pateikti gautais produktais ir paslaugomis. Bendrovė tiki ilgalaikių, abipusiu sąžiningumu paremtų ir tvarių santykių puoselėjimu. Įmonė taip pat kovoja su pasauline klimato kaita ir oro tarša, todėl naudoja atsinaujinančią energiją bei perdirbama produkcija, veikia pagal ISO 14001, 9001 ir EMAS standartus.

- **Įmonė E** – užsienio kapitalo inovacijų centras ir gamybos įmonė, įkurta Lietuvoje. Bendrovei priklauso devynios, itin didelės gamybos vietos Europos ir Azijos šalyse. Įmonė užsiima viršutinių moteriškų ir vyriškų drabužių, skirtų aktyviai sportinei veiklai, gamyba ir šiuo metu yra viena didžiausių ir pažangiausių sportinių ir lauko drabužių gamintojų Europoje, turinti aukščiausios kvalifikacijos darbuotojus ir platų žinių bagažą. Įmonei priklausančios gamyklos Lietuvoje, Baltarusijoje, Ukrainoje bei Vietname atitinka aukščiausius pramonės standartus. Įmonė dirba pagal socialinės atsakomybės standartus ir Europoje turime „Bluesign“ bei „GOTS“, remiasi pagrindinėmis tvarumo ir etikos praktikos vertybėmis. Įmonės misija rūpintis savo klientais, darbuotojais ir planeta. Bendrovė dirba su daugiau nei 60 aukščiausios kokybės prekių ženklų, kuriems drabužius išvysto nuo idėjos ir brėžinio ant popieriaus pateikimo iki masinės gamybos atlikimo.

Interviu klausimynas (žr. 10 lentelę) sukurtas remiantis teorinės šio darbo dalies rezultatais, kurie parodė kokie veiksniai gerino gamybos įmonių atsparumą COVID-19 pandemijos kontekste. Interviu klausimai buvo suskirstyti į 5 kategorijas:

1. COVID-19 pandemijos poveikis įmonei. Klausimų pagalba nustatyta kaip įmonės veikla augo arba lėtėjo pandemijos metu, ar klientai ėmė atšaukinėti arba didinti užsakymus, kokių problemų pandemija sukėlė įmonei ir ryšiams su suinteresuotosiomis šalimis, kokių naujų galimybių pandemija suteikė įmonėms;
2. įmonės atsparumo COVID-19 pandemijai veiksniai. Klausimų kategorija padeda išsiaiškinti pagrindinius veiksnius, kurie padėjo įmonės išlikimui ir atsparumo didinimui COVID-19 pandemijos kontekste.
3. įmonės vidaus veikiami atsparumo COVID-19 pandemijai veiksniai. Mokslinės literatūros analizėje išskirtų veiksmų, kurių ėmėsi gamybos įmonės, atskleidimas ir vertinimas;
4. išorės aplinkos veikiami įmonių atsparumo COVID-19 pandemijai veiksniai. Mokslinės literatūros analizėje išskirtų veiksmų, kurie vyko dėl aplinkos pagalbos, atskleidimas ir vertinimas;
5. atsparumo COVID-19 pandemijai veiksmų svarba. Klausimų kategorija padeda nustatyti kurie veiksniai Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonėse buvo svarbiausi siekiant išlikti COVID-19 pandemijos metu.

10 lentelė. Empirinio tyrimo instrumentas

Kategorija	Pagrindiniai ir papildomi klausimai
COVID-19 pandemijos poveikis įmonei	Kaip vertinate savo įmonės situaciją ir galimybes išlikti COVID-19 pandemijos metu?
	Kaip pasikeitė įmonės veikla, kai pandemijos ribojimai sumažėjo ir prie jos jau prisitaikėte?
	Su kokiomis problemomis susidūrėte įmonėje prasidėjus pandemijai? Kokios veiklos sritys nukentėjo labiausiai?
Įmonės atsparumo COVID-19 pandemijai veiksniai	Kokie veiksniai ir priemonės Jums padėjo išlikti pandemijos metu?

Įmonės vidaus veikiami atsparumo COVID-19 pandemijai veiksniai	Kokiomis priemonėmis ar būdais iš anksto ruošėtės pandemijai ir būsimiems iššūkiams? Kokias rizikas pavyko numatyti iš anksto?
	Kokią įtaką vadovų lyderystė ir darbuotojų atsparumo ugdymas darė Jūsų organizacijos atsparumui?
	Kokią įtaką sprendimų priėmimo greitis ir greitas ėmimasis veiksmų turėjo Jūsų verslui prasidėjus pandemijai? Kokių priemonių, Jūsų nuomone, buvo arba nebuvo imtasi laiku?
	Kokią įtaką organizacijos atsparumui ir veiklai turėjo darbo perkėlimas į nuotolinę erdvę? Kaip nuotolinis darbas paveikė gamybos procesus? Su kokiais problemomis susidūrėte siekiant užtikrinti sklandžią gamybą ir įmonės veiklą nuotoliniu būdu? Kokią įtaką socialinio kontakto ribojimas organizacijos viduje turėjo jos atsparumui?
	Kokią įtaką tvari gamyba ir socialinė atsakomybė turėjo Jūsų verslui pandemijos metu?
	Kokią įtaką (naujos) rinkodaros priemonės turėjo įmonės atsparumui?
Išorės aplinkos veikiami įmonių atsparumo COVID-19 pandemijai veiksniai	Kaip tiekimo grandinių pertvarkymas padėjo išlikti įmonei pandemijos metu, kuomet sutriko viso pasaulio tiekimo grandinės? Kaip logistikos problemos paveikė Jūsų verslą?
	Kokią įtaką skaitmeninės transformacijos turėjo Jūsų verslo išlikimui pandemijos metu? Kokių inovacijų ar technologijų plėtros priemonių ėmėtės, kurios padėjo išlikti COVID-19 pandemijos metu?
	Kokią įtaką išorinis bendradarbiavimas ir naujų ryšių užmezgimas turėjo Jūsų įmonės išlikimui pandemijos laikotarpiu? Kaip pasikeitė bendravimas su klientais ir tiekėjais pandemijos metu? Kokią įtaką socialinio kontakto ribojimas su užsakovais ir tiekėjais turėjo organizacijos išlikimui?
	Kokiuose Europos Sąjungos finansuojamuose projektuose dalyvavote pandemijos laikotarpiu ir kaip jie padėjo Jūsų įmonei išlikti? Kaip valstybės skirtos subsidijos padėjo Jūsų verslo išsaugojimui?
Atsparumo COVID-19 pandemijai veiksmų svarba	Kurie veiksniai, Jūsų nuomone, buvo svarbiausi siekiant išlikti rinkoje pandemijos metu? Kokie veiksniai ar priemonės buvo svarbiausi pandemijos pradžioje? Kokie veiksniai buvo svarbiausi siekiant išlikti pandemijos laikotarpiu, kuomet ribojimai sušvelnėjo ir aplinka tapo aiškesnė (labiau apibrėžta)?

Laukiami empirinio tyrimo rezultatai atskleis veiksnius, kurių privalo imtis drabužių gamybos įmonės, kad ateityje būtų atsparios tokiems sutrikimams, kuriuos sukėlė COVID-19 pandemija, kuri, dėl visame pasaulyje nuolat atsirandančių atmainų, verslams iki šių dienų kelia sunkumų. Lietuvos drabužių gamybos įmonių vidutinio lygio vadovų atsakymai atskleidžia atsparumo reikšmę koronaviruso pandemijos kontekste ir padeda suprasti ko šiam sektoriui priklausančios įmonės dar gali išmokti.

Tyrimo apribojimai. Empiriniu tyrimu nepretenduojama pasiekti pilno prisotinimo, kadangi interviu buvo atliekami tik su penkiomis Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonėmis, tačiau visų respondentų atsakymuose pastebėtas duomenų pasikartojimas ir išryškėja veiksmingiausias priemonės. Taip pat, tyrimo metu analizuojamas tik vidutinių ir didelių įmonių atsparumas, todėl galima manyti, kad mažose įmonėse tyrimo analizė atskleistų kitokius rezultatus. Šiame empiriniame tyrime yra apsiribojama tik Lietuvos įmonėmis ir tik drabužių gamybos industrija, todėl norint pritaikyti gautus rezultatus kitose geografinėse lokacijose ar kitų gamybos sektorių įmonėse, reikėtų atlikti atskirus empirinius tyrimus. Šiuo tyrimu siekiama nustatyti kokie veiksniai padėjo verslams kurti atsparumą COVID-19 pandemijai, tačiau norint nustatyti kurie veiksniai buvo pritaikomi dažniausiai, būtų galima atlikti kiekybinį tyrimą su didesne respondentų imtimi.

4. Empirinio tyrimo rezultatai ir diskusija

Siekiant identifikuoti įmonių atsparumo veiksnius Lietuvos drabužių gamybos sektoriuje COVID-19 pandemijos kontekste, pirmiausia svarbu nustatyti kaip šie ribojimai jas paveikė, su kokiomis problemomis susidūrė įmonės ir dėl ko jos išliko recesijos metu. Toliau šiame skyriuje analizuojama Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonių situacija skyrių vadovų akimis bei identifikuojami šio sektoriaus įmonių atsparumo veiksniai.

4.1. Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonių situacija ir problemos COVID-19 pandemijos kontekste

Naudojantis duomenų kodavimo programa „MAXQDA“, sudaryta įmonės situaciją apibūdinančių kodų matrica (žr. 8 pav.), kurioje pavaizduoti daugiausiai ir mažiausiai išryškėję rodikliai, taip pat kurios įmonės buvo informatyviausios. 8 paveiksle matoma, kad išsamiausiai apie įmonės situaciją papasakojo B ir E įmonių atstovai, taip pat, pastebima, kad nepaisant verslus ribojančių ligos valdymo priemonių, įmonėse buvo pastebimas užsakymų ir pajamų augimas.

Code System	Įmonė A	Įmonė B	Įmonė C	Įmonė D	Įmonė E	SUM
▼ Įmonės situacija						0
Naujos pamokos		●				2
Sulėtėjusi, nuostolinga veikla		●		●		3
Stabilumas	●	●	●	●		8
Vietoje ir laiku	●				●	3
Etatų mažinimas	●				●	4
Augimas	●	●	●	●	●	15
Užsakymų mažinimas	●	●	●	●	●	8
Σ SUM	8	11	7	5	12	43

8 pav. Įmonių situacijos piktograma

Interviu metu, visų apklaustų įmonių atstovai paminėjo, kad pandemijos pradžioje, jų klientai, visų pirma, ėmė **mažinti arba atšaukinėti užsakymus**, kadangi patys, kaip pardavėjai, nežinojo kas jų laukia ateityje. Įmonės A atstovo teigimu: „kai kurie užsakovai supanikavo – apie 20 proc. buvo tokie, kurie atšaukinėjo ir mažino užsakymus“. Įmonės B atstovas pritaria: „buvo tarpsnis, kai netgi patys klientai, kurie pirkdavo šventinius rūbus, nežinojo savo planų ir kas jų pačių laukia ateityje, kaip *covid*‘as juos paveiks, mūsų darbinių aprangų pirkėjai tuo momentu irgi buvo pristabdę užsakymus“. Įmonėje C situacija taip pat buvo panaši, jos atstovas teigia, kad „prasidėjus pandemijai labai daug užsakovų paprašė, kad sustabdytume daugelį jau pradėtų siūti užsakymų“, kadangi jų siuvamų drabužių paklausa staigiai dingo: „nes tada užsidarė daug mokyklų, o mes tuo metu pagrinde būtent ir gaminom mokyklinės uniformas, todėl šitų užsakymų gamyba staigiai sustojo, [...] visos varžybos irgi buvo nutrauktos, šių gaminių užsakovai taip pat prašė nebegaminti drabužių varžyboms, kadangi nežinojo kada jų vėl prireiks“, – respondentas C. Dėl tos pačios priežasties, įmonės D klientai taip pat sumažino savo užsakymus: „tada rinkoje buvo visiška nežinomybė, jautėme, kad užsakovai iškart pristabdė gaminių vystymą, davė gerokai mažiau užsakymų“, – respondentas D. Įmonės E atstovo teigimu: „pradžioje klientai ne tik atšaukinėjo senus užsakymus, bet ir kurį laiką išvis nedavė naujų“. Dėl to, įmonės, prasidėjus karantinui, buvo priverstos **mažinti darbuotojų krūvį ir etatus**. Įmonės A atstovas teigia: „pačioje pradžioje trumpam pasiūlėm mažesnę darbo krūvį, apkarpėm darbo valandas, kad srautai pasiskirstytų truputį“. Įmonė E pandemijos pradžioje netgi atleido dalį darbuotojų, kitiems – sumažino darbo valandų skaičių: „pirmiausia sumažino atlyginimus, apkarpė

tuo pačiu ir darbo valandas, teko atleisti dalį personalo, dirbom 4 dienas savaitėje, [...] buvom priversti atleisti žmones, kadangi tiesiog darbo nebuvo, manėm, kad neišgalėsime jiems sumokėti atlyginimų.“ – teigia respondentas E. Siekiant išsaugoti verslą, kai kurios įmonės, COVID-19 pandemijos pradžioje dirbo **nuostolingai** ir nustojo plėstis. Įmonės B pardavimų skyriaus vadovo teigimu, bendrovė neatsirinkinėdavo klientų ir gamindavo viską, kas pasitaikydavo, kad darbuotojai liktų užimti ir netektų nei vieno iš jų atleisti: „tik prasidėjus karantinui imdavomės to kas tik pasitaikydavo, [...] kai kurie užsakymai dėl to netgi buvo nepelningi, bet taip elgėmės, kad išsaugotume darbuotojus“, – respondentas B.

Nepaisant to, kad vyraujant didelei nežinomybei, daugumos apklaustų įmonių pardavimai krizės pradžioje sulėtėjo, visos bendrovės įvardijo **augimą**, kaip vieną iš savybių, apibūdinančių jų verslus antrajame pandemijos etape: „dėl kaukių gamybos realiai mūsų pardavimai labai stabilizavosi, nes tie 20 proc. užsakovų, kurie pradžioje atkritę, mums pardavimus sumažino, bet tuo tarpu kaukes mes tiesiog „kepėm“ kaip aš sakau, na masiškai gaminom, todėl išaugo pardavimai.“ – teigia informantas A. Kadangi viešojo sektoriaus veikla COVID-19 pandemijos metu Lietuvoje nesustojo, darbinės aprangos paklausa išliko. Kaip teigia įmonės B atstovas: „Be visų proginių drabužių gamybos taip pat esam ir kareivių, policininkų, kitų paprastų darbinių uniformų gamintojai, tai mes šiek tiek pasididinom savo klientų užsakymus būtent iš šitos srities pusės.“

Pastebima, kad antrasis pandemijos etapas visoms apklaustoms įmonėms buvo lengvesnis, gaunama daugiau užsakymų iš įvairesnes aprangas kuriančių klientų, kadangi visuotiniai karantinai visame pasaulyje tapo laisvesni ir kasdinių drabužių paklausa vėl ėmė augti. Informantai teigia:

- „grįžom tai net su didesne jėga sakyčiau, nes dauguma senųjų klientų taip pat grįžo pas mus su didesniais užsakymais, nes jų klientų paklausa iki šiol kyla, jie visi pasiilgę vakarėlių ir švenčių, tai mūsų ir senoji rinka stipriai atsigavusi. [...] dabar turim labai daug užsakymų į priekį, kadangi išaugus internetinei prekybai karantino metu, klientai iš viso pasaulio plūsta pas mūsų užsakovus ir perka įvairiausių drabužius.“ – respondentas B;
- „kai ribojimai apmažėjo, grįžom į normalų ritmą, gavom netgi daugiau užsakymų nei įprastai, klientai ėmė patys apgalvoti ir iš anksto ruošti vystymus“, – respondentas C.

Respondentai pastebėjo, kad greitai besikeičiantys vartotojų poreikiai, priklausantys nuo aplinkos veiksnių, daro didelę įtaką jų verslams, kadangi tai reguliuoja rinkos paklausą:

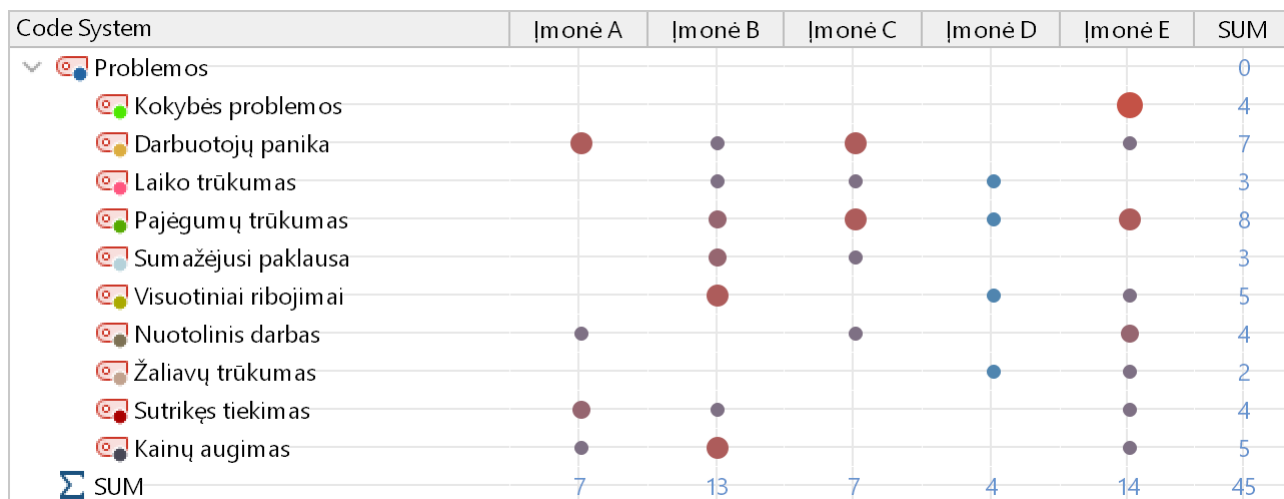
- „lauko drabužių poreikis niekur nedingo, kadangi po kelių mėnesių karantine visi pradėjo eiti laukan, nes pavargo nuo sėdėjimo namie, todėl mums daugėjo užsakymų, tikimės, kad ateityje tai išliks, bet žinot, klientai dabar irgi nenuspėjami ir greitai keičia nuomonę“, – respondentas D;
- „visuomenė greitai pavargo nuo karantino ir po kelių karantino mėnesių masiškai suaktyvėjo laisvalaikis lauke, tai mūsų klientų užsakymai taip pat išaugo gal net trigubai. [...] Koronos dėka ir didelių užsakymų sąskaita, įmonė nusipirko užsienyje naują cechą, tai šiek tiek pagelbėjo mums suvaldyti visą chaosą. [...] Po trijų mėnesių viskas atsigavo, tai mes net sakom, kad pandemija turėjo įtakos augimui įmonės. Čia viskas sueina į tą suaktyvėjusį laisvalaikį.“ – respondentas E.

Įmonės E atstovas taip pat pridūrė, kad įmonės augimui pandemijos metu daug įtakos turėjo jų profesionalumas ir įgūdžiai konkrečioje rinkoje: „kadangi esam sportinių drabužių gamybos įmonė, o prasidėjus pandemijai sportas labai stipriai išpopuliarėjo, viskas kas susiję su *outdooru* – lauko drabužiais, tai mums tik į naudą buvo. Daug žmonių stengėsi kuo daugiau būti lauke ir įgavo naujus

įpročius, tai yra išeiti į lauką ir sportuoti, važinėti dviračiu. Mums dabar tai naudinga irgi, nes šitas įprotis pas žmones išliko iki šiol. [...] aš manau, kad mes iškart buvom orientuoti į tokią rinką, dėl kurios mums taip puikiai pasisekė ir mes, kuomet pradėjo augt užsakymai, jau buvom profesionalai konkrečių drabužių gamybos versle.“ – respondentas E.

Interviu metu surinkti tyrimo duomenys atskleidė, kad Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonių situacija greitai **stabilizavosi**, tačiau informantų teigimu, verslams, kad to pasiekti, prireikė nemažai pastangų. COVID-19 pandemijos metu, siekiant išvengti išorės keliamų sutrikimų, įmonės ėmė keisti vidinius veiklos procesus, ieškoti naujų rinkų. Respondentas A teigia: „perplanavom, perprioretizavom ir perdėliojom, kad patektume į naujas rinkas ir išlaikytume stabilius pardavimus ir juos netgi augintume“. Įmonės B atstovas pritaria: „dabar jau galima sakyti, kad grįžome į tą patį tašką gamybos atžvilgiu, kaip ir prieškovidiniu laikotarpiu. [...] kai tik prasidėjo pirmasis karantinas, užsakymai kaip ir ėjo toliau, bet tik todėl, kad mes visiškai pakeitėm savo gamybos profilį, nes senoji produkcija praktiškai buvo sustojusi.“ Respondento C teigimu: „pradėjome dirbti su nauja rinka – kaukėmis ir daktarų drabužiais, todėl krūvis išsilygino ir apyvartos atžvilgiu viskas buvo taip pat kaip prieš pandemiją, tik mokytis daug teko“. Įmonės D atstovas pritaria, kad dėl nesustojusio viešojo sektoriaus darbo, jų veikla, praėjus pirminiam pandemijos etapui, išliko stabili: „Mes iki Koronos gamindavome visokias mokyklinės uniformas, taip pat viešojo sektoriaus uniformas, aprengdavom medžiotojus, kareivius, policijos pareigūnus, gamindavom jiems ir įvairius megztinius. Kadangi karantino metu pareigūnų veikla nesustojo, tai mūsų pardavimai irgi visiškai nesustojo.“

Interviu metu taip pat išsiaiškinta su kokiomis pagrindinėmis problemomis susidūrė įmonės COVID-19 pandemijos metu (žr. 9 pav.) ir nustatyta, kas joms kėlė daugiausiai sunkumų tvarkantis su koronaviruso ribojimų pasekmėmis.



9 pav. Problemų, su kuriomis susidūrė apklaustos įmonės, piktograma

Atliekant problemų analizę pastebėta, kad beveik visos apklaustos įmonės tam tikru laikotarpiu susidūrė su **darbo jėgos trūkumu**: „jeigu kažkas suserga brigadoje, nu tai aišku visi aplinkui dirbantys turi izoliuotis, vadinasi, mažėja siuvimo brigada, tai jau įtakoja galutinius rezultatus – nepasiuvama tiek kiekių, kiek sakykime buvo planuota ir sutarta su klientu, nes šiuo metu mums trūksta pajėgumų.“ – respondentas B. Įmonės D atstovo teigimu: „ir patys 100 proc. nebuvom užtikrinti, kad visus užsakymus galėsim įvykdyti, nes esant vienam Koronos atvejui darbe, visi esantys palink susirgusį žmogų turėdavo izoliuotis, tad mūsų gamybiniai pajėgumai niekada nebuvo stabilūs ir nuolat kito.“ E bendrovė teigia, susidūrusi su pajėgumų trūkumu dėl to, kad per antrąjį

pandemijos etapą stipriai išaugo sportinių lauko drabužių paklausa: „nelabai turėjom ir kur siūti, teko ieškoti naujų fabriku [...], trūko pajėgumų, [...] teko pradėti ribotą gamybą, tai kokių 2021 metų vidury, mes turėjom tokią eilę užsakovų, norinčių gamintis pas mus, kad dar gyvenime mūsų įmonė nebuvo mačiusi.“

Nepaisant to, kad pandemijai išsibėgėjus, apklaustų įmonių pardavimai augo, kai kuriose rinkose **paklausa sumažėjo** arba visai dingo, todėl prieš persiorientuojant į naujas tikslines auditorijas, jos patyrė užsakymų atšaukinėjimus iš savo prieš tai buvusių nuolatinųjų klientų pusės:

- „Prieš pandemiją mes daugiausiai gaminome proginius rūbus, išveiginius, skirtus įvairiems renginiams, puotoms, vestuvėms, iškilmingiems gimtadieniams ir kitoms įvairioms šventėms, kurių paprastai žmonės kasdien nevilki, tai yra ne laisvalaikio rūbai. Tai kadangi buvo tas *covid'as*, visi buvo uždaryti, žmonės išvis negalėjo eiti į jokių renginių, nes viskas buvo nutraukta, tai poreikis proginiams drabužiams taip pat labai sumažėjo. [...] mūsų tikslinė rinka, realiai tą ką mes gaminome, visai „užsiraukusi“ buvo.“ – respondentas B;
- „kai prasidėjo pandemija, tai užsidarė ir mokyklos, o mes tuo metu pagrinde būtent ir gaminom mokyklinės uniformas, todėl šitų užsakymų gamyba staigiai sustojo.“ – teigia įmonės C atstovas.

Kita didelė problema, su kuria susidūrė bendrovės, buvo pandemijos pradžioje kylanti **darbuotojų panika**. Ji kilo dėl baimės susirgti ar užkrėsti kolegas: „buvo tikrai panika, šiek tiek kam nors sloga atsiranda ir viskas jau atrodo serga *covid'u*.“ – teigia respondentas B, taip pat dėl baimės prarasti verslą ar neįvykdyti užsakymų: „prasidėjus pirmiesiems ribojimams įmonėje visi panikavome, kad neturėsime ko siūti, kad teks atleidinėti žmones ar panašiai. [...] Pradžioje žmonės tikrai panikavo, manė, kad susirgs ir negalės dirbti, praras pajamas arba dėl darbo stygiaus bus atleisti“, – respondentas C.

Bendrovės E atstovas, kaip opiausią problemą įvardijo **nukentėjusių gaminių kokybę**, kadangi dėl to, šiek tiek galėjo nukentėti ir įmonės vardas. Kokybės problemų kildavo, kadangi stipriai išaugus naujų klientų užsakymų skaičiui, įmonėms tekdavo ieškoti naujų ir dar nepatikrintų gamybos vietų (subrangovų, atliekančių siuvimo darbus): „Atsirado vis tiek tų kokybės problemų, tarkim, seniau mūsų važinėjančios technologės po gamybos vietas važinėdavo pastoviai, vykdavo nuolatiniai jų vizitai pas subkontraktorius, po kelis kartus į savaitę, o prasidėjus Koronai, tai jos pridudavo nuotoliniu būdu užsakymą siūti, papasakodavo pagrindinius dalykus, pakonsultuodavo telefonu, jei reikėdavo, o paskui jau pamatydavo tik galutinį pasiūtą variantą, kai grįždavo užsakymai iš subkontraktoriaus. [...] dėl išdidėjusios gamybos mums reikėjo užsakymus duoti į nepatiktus fabrikus. Mes juos liaudiškai vadinam garaželiais, kur 10 siuvėjų šiaip siuva neaišku ką [...]. Nemeluosiu, ne visada kokybiškai jie ten viską mums padarydavo, tekdavo ir taisyti, bet mes buvom pasiruošę turėti broką, kadangi naujos gamybos vietos buvo surandamos nuotoliniu būdu, apžiūrint fabrikėlius per kameras realiai telefono.“

Visos problemos, kilusios Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonėms, susijusios su **visuotiniaisi ribojimais**, kurie buvo įvesti ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, kadangi visų apklaustų įmonių klientai daugiausiai yra užsienyje įsikūrusios ir gaminiais prekiaujančios įmonės:

- „95 proc. klientų yra iš užsienio, tad mūsų situacija priklausė nuo situacijos ne tik Lietuvoje, bet ir kitose šalyse.“ – respondentas D;
- „labiausiai tai turbūt paveikė visi suvaržymai tiek Lietuvoje, tiek užsienio rinkoje. [...] Kadangi mūsų pagrindiniai klientai yra iš užsienio rinkos, tai mums tikriausiai didžiausią įtaką

darė kitose šalyse vyravę *covid'o* suvaržymai. [...] daugiausiai įtakos turėjo uždarytos parduotuvės užsienyje, kas realiai reiškė mums didžiausią grėsmę.“ – respondentas B.

- „prieš Koroną dažnai vykdavo komandiruotės, o jai prasidėjus viskas buvo uždrausta, todėl santykiai su kai kuriais užsakovais atšalo.“ – respondentas E.

Interviu metu gauti rezultatai atskleidė, kad **darbo perkėlimas į nuotolinę erdvę** buvo vienas iš veiksnių, padėjusių išlikti, tačiau taip pat informantai nuotolinį darbą įvardijo kaip didelį iššūkį, kadangi dėl to išilgėdavo personalo darbo dienos ar gaminių vystymo laikas:

- „Didžiausias iššūkis *online* darbuose tai buvo žmonėms su mažais vaikais, jų darbo diena tikrai išilgėdavo ir visi tie vaikų poguliai, dėmesio reikalavimai tikrai sukeldavo papildomų problemų. Nes pačio darbo tikrai nebuvo mažiau, jo kaip tik padaugėjo.“ – respondentas A;
- „Darbuotojams teko dirbti iš namų, kas pas mus ne visada yra labai produktyvu, nes vystymui reikia kontakto, o žmonėms su vaikais išvis sunku. Pas mus didžiąją dalį administracijos sudaro merginos, o dauguma turi vaikų, tai buvo nemažas iššūkis dirbti su vaikais lakstančiais aplink. [...] teko ieškoti naujų fabrikų, visa paieška vykdavo nuotoliniu būdu, tai tas buvo labai sudėtinga. Nes atiduodavom realiai į nežinomas rankas savo klientų užsakymus.“ – respondentas E.

Įmonės C atstovas taip pat įžvelgia nuotolinio darbo problemą, kartu su **laiko trūkumo** problemos atsiradimu: „Dėl nuotolinio darbo truputį nukentėjo gamyba, kadangi ilgėjo vystymo laikas, nes teko šiek tiek ilgiau spręsti kylančius iššūkius ne kontaktiniu būdu. [...] kadangi ilgėjo vystymo laikas, nes teko šiek tiek ilgiau spręsti kylančius iššūkius ne kontaktiniu būdu [...]. Taip pat dėl augančio užsakymų skaičiaus, didėjo ir mūsų visų apkrovimas, be to, atsirado ir tokių mažų papildomų pareigybių, pavyzdžiui, dirbantys vietoje, turėjo daugiau kontaktuoti telefonu ar elektroniniu paštu su dirbančiais iš namų, vystymas ilgiau užtrukdavo, kadangi turėdavom filmuoti ar fotografuoti pavyzdžius ir aiškintis informaciją.“

Kitos apklaustos bendrovės teigė, kad joms laiko trūko dėl to, kad užsakovai reikalavo kuo skubiau pagaminti gaminius, net ir už didesnę kainą, tačiau dėl išaugusių užsakymų ar tiekėjų vėlavimų, įmonės ne visada spėdavo laiku pabaigti užsakymus:

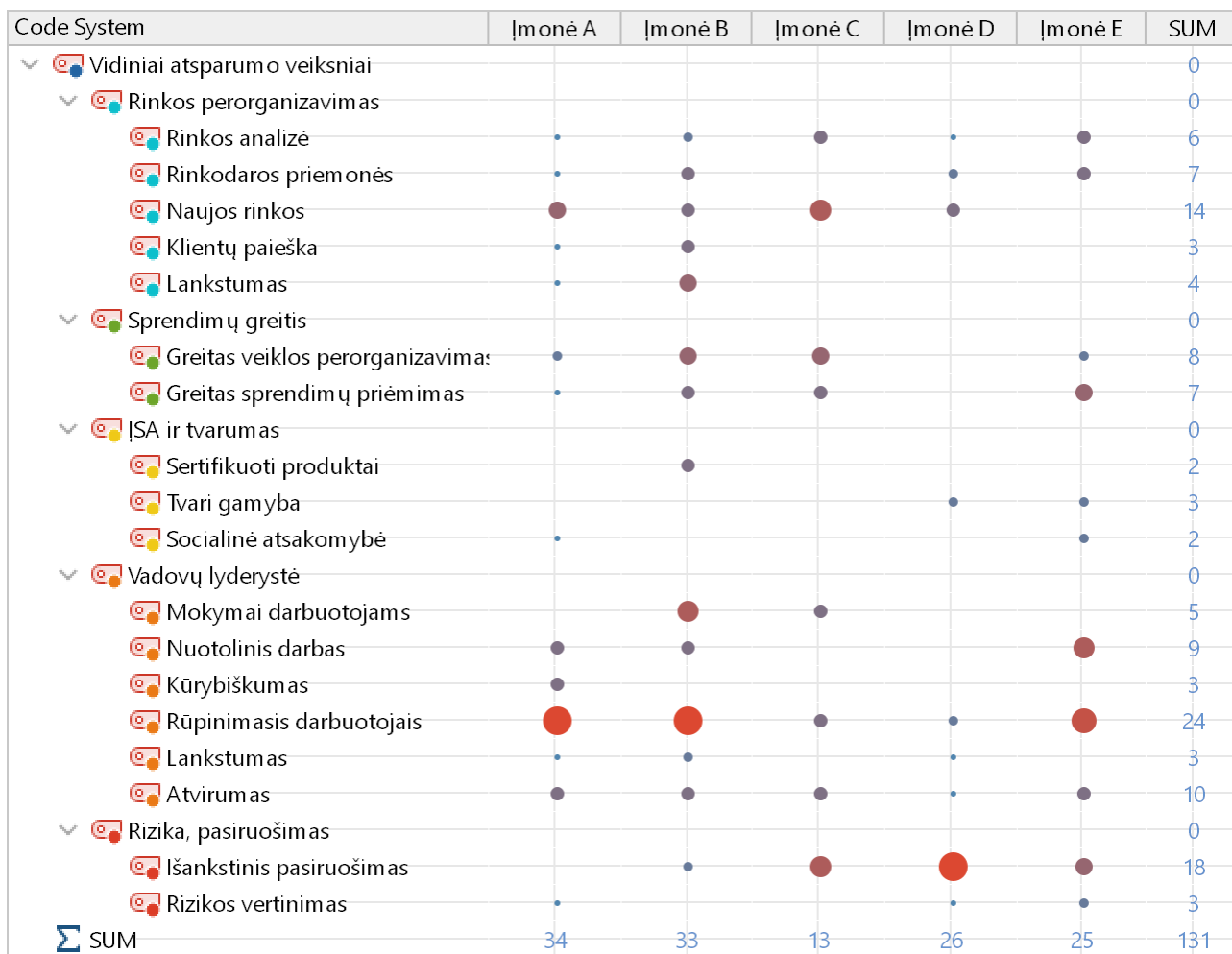
- „pristatymo laikas išilgėjo, bet dėl to, kad patiems tiekėjams trūko žaliavų, nes net ir dirbant su Europos įmonėm, visi mes turėjom prisitaikyti prie tuometinės COVID-19 situacijos ir pagal sutartą standartinį laiką nebegalėjo niekas įvykdyti užsakymų“, – respondentas D;
- „kadangi tie mūsų klientai turėjo staigiai paleisti kaukes į pardavimus, tai jie mus irgi labai spaudė, jiems reikėjo labai greitai visko. Nu čia buvo toks kaip aš sakau „staigus biznes“, o ne mados reikalas, kai anksčiau realiai mes visiškai kitaip pripratę buvom.“ – respondentas B.

4.2. Lietuvos drabužių gamybos įmonių atsparumo COVID-19 pandemijai veiksniai

Lietuvos drabužių gamybos įmonių atsparumo COVID-19 pandemijai veiksniai yra suskirstyti į veiksnius, kuriuos lemia įmonių priimti vidiniai sprendimai; ir veiksnius, kurių imasi įmonės, priklausomai nuo išorės aplinkos. Toliau šiame skyriuje atliekama šių veiksnių analizė.

4.2.1. Įmonių atsparumo veiksniai vidinės aplinkos kontekste

Įmonės vidinių sprendimų veikiamų atsparumo veiksnių kodų matricoje (žr. 10 pav.) galima matyti, kad kiekvieno veiksnio kodas yra padalintas į subkodus, kurie išsamiau paaiškina vidinių įmonės sprendimų lemiamus atsparumo veiksnius.



10 pav. Įmonių atsparumo veiksnių, veikiamų vidinių sprendimų, piktograma

Atlikta interviu su įmonėmis analizė atskleidė, kad **rinkos perorganizavimo veiksnys** yra vienas aktualiausių Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus bendrovėms, siekiant verslo atsparumo.

Apklaustoms įmonėms, siekiant išsaugoti savo verslą, teko **ieškoti naujų rinkų** ir prisitaikyti prie pasikeitusių klientų poreikių. COVID-19 pandemijos metu, stipriai išaugus medicininių prekių paklausai, nemažai Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonių pradėjo gaminti apsaugines nosį ir burną dengiančias kaukes ir kitus medicininius drabužius, taip pat sportinius lauko drabužius, kurių paklausa išaugo dėl pasikeitusios visuomenės elgsenos (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Poreikio patekti į naujas rinkas pagrindimas

Subkodas	Respondentas	Citata
Naujos rinkos	Įmonė A	„[...] pirmieji pradėjom gaminti antibakterines daugkartines kaukes, kurių pandemijos pradžioje juk nežmoniškai trūko. [...] Labai greitai ėmėme išskirti naujas rinkas: kaukių rinka, slaugos namų ar ligoninių apranga, čiužinukai visokie ligoniams, ko iki tol nedarėme, pradėjom vystyti naujus, visiškai tik savo produktus, o ne tik iš klientų gautus užsakymus. [...] skubiai bandėme patekti į naujas rinkas. [...] kadangi staigiai įsisukom į kaukių rinką, o paklausa tada buvo milžiniška, nebuvo juk galima pradžioje jų niekur nusipirkti, tai mūsų prekę staigiai išgraibstydavo, bet papildomai to net nereklamavom. Apie jas kiti kalbėdavo, laida net žiniuose buvo, ar verslo žinios rašė ir rodė <i>video</i> apie mus. [...] Labai stiprų vaidmenį atliko gamybos planavimas ir jos bei rinkos prioretizavimas.“

	Įmonė B	„[...] žmonės, norėdami aktyvesnio laisvalaikio ir aplinkos pakeitimo iš namų į lauką – perėjo ant sportinių rūbų, o tai labai paveikė ir mus, realiai privertė mūsų įmonę irgi ieškoti kitokio segmento, galvojome ką galėtume gaminti, kad tiesiog išlikti. [...] Nuo suknelių perėjom ir ant kaukių gamybos, ant medicininių rūbų gamybos, ko prieš Koroną visiškai nedarėme ir net negalvojome, kad kada nors darysime.“
	Įmonė C	„Per pirmus pandemijos metus puikiai prisitaikėme prie esamos situacijos ir kaip dauguma, manau, pradėjom siūti daug kaukių ir aprangas gydytojams.“
	Įmonė D	„Taip pat išaugo medicininių drabužių ir veido kaukių paklausa, tai mes sukūrėme savo produktus ir paleidome tai į rinką. [...] Augantys gamybiniai pajėgumai lygiagrečiai verčia aktyvinti darbą ieškant naujų idėjų realizavimo rinkų, ypač tarptautinių. [...] pandemijos metu pradėjom vykdyti naują projektą, kurį irgi Europa finansuoja [...] projektas gavosi kaip atsakas į COVID-19 pandemiją ir tai buvo priemonė kovai prieš virusą. [...] projekto dėka mes papildėm savo gaminių asortimentą, įvedant į rinką naujus produktus, kurių pagalba apsaugojama nuo visokių tokių virusinių infekcijų. [...] Lauko drabužių poreikis niekur nedingo, kadangi po kelių mėnesių karantine visi pradėjo eiti laukan, nes pavargo nuo sėdėjimo namie, todėl mums daugėjo užsakymų.“

Siekiant patekti į naujas rinkas, įmonės atliko įvairias **rinkos analizes**: „vedamės statistiką tokią kaip ir, kuri padeda nustatyt stipresnes ar silpnesnes mūsų sritis, pasianalizuot kas rinkoje aktualu.“ – respondentas B. Įmonės E teigimu, jų pozicija dviratininkų drabužių rinkoje jau prieš pandemiją buvo tinkama, todėl bendrovei nereikėjo persiorientuoti į kitokių drabužių gamybą: „viskas sueina į tą suaktyvėjusį laisvalaikį [...] mes iškart buvom orientuoti į sportinių lauko drabužių rinką, dėl to mums taip puikiai pasisekė [...], kuomet turbūt visiems pradėjo augti tokių drabužių užsakymai, mes jau buvom profesionalai konkrečių drabužių gamybos versle.“ – respondentas E.

Norint patekti į naujas rinkas, įmonėms teko tapti **lankstesnėmis**, dėl to įgyti nemažai naujų įgūdžių ir taip prisitaikyti prie stipriai pasikeitusios situacijos: „čia yra tas toks lankstumas, kur tu gali pagaminti suknelę, jei reikia, bet tuo pačiu gali pagaminti ir kažkokį darbinį rūbą, kaukę, paltą ir nėra taip, kad tu gamini tik trikotažą ir atėjus pandemijai sėdi be užsakymų arba su labai mažu kiekiu užsakymu, nes paklauskos beveik nėra.“ – respondentas B.

Siekiant lengviau atlikti rinkos perorganizavimą, įmonės **ieškojo naujų klientų** ir ėmėsi skirtingų **rinkodaros priemonių**, kurios daugiausiai yra susijusios su bendravimu ir komunikacija nuotoliniu būdu. Įmonės atstovai atskleidė, kad net įvairios mugės bei parodos, medžiagų, priedų ir gaminių pristatymai vykdavo virtualioje erdvėje:

- „Šiaip pas mus anksčiau viskas iš lūpų į lūpas vykdavo. [...] per Koroną nebebuvo gyvų parodų, kuriose visada susirasdavom naujų klientų ir užmegzdavom kontaktus, bet tų parodų organizatoriai taip pat buvo suinteresuoti jas organizuoti, nes tai jų pragyvenimo šaltinis irgi buvo. Tai darydavo jie visokias nuotolines virtualias parodas, gal netgi į naudą tai išėjo, kadangi viskas buvo konstruktyviau, nes klientai galėdavo pasirinkti kas juos domina ir nereikėdavo stengtis bandyti pasišnekėti su visais, galėjom kalbėtis tik su tais, su kuriais žinojom, kad jiems yra aktualu.“ – respondentas A;
- „pradėjom darbą su tokia spec. nauja programa, patalpinom ten savo įmonę. Ten tokia kaip klientų paieškos programa, tai va ten galėjom naujų ryšių irgi ieškoti [...] susipažinimas ir bendravimas persikėlė daugiau į nuotolį, susitikimai vyko per „Zoom“ą“, netgi audinių pristatymai, viskas, viskas persikėlė į elektroninę erdvę [...] taip kartais gaunasi ir pigiau, ir efektyviau net užmegzti ryšius.“ – respondentas B.

Įmonių atstovai pandemijos metu pradėjo labiau komunikuoti socialiniuose tinkluose ir internete:

- „Šiek tiek persiorientavę atnaujinom savo internetinį puslapį, socialinėje erdvėje pradėjom truputį skelbtis, taip pat padažnėjo komunikacija *online* būdu, el. paštu, skambučiais, nuotolinių parodų metu.“ – respondentas D;
- „per pandemiją pradėjom naujienlaiškį „LinkedIn‘e“ kurti ir daug afišuotis ten, tai gal ir iš ten klientai ateina.“ – respondentas E;

Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonėms naujų klientų susirasti ir pagerinti komunikaciją padėjo ES finansuojami projektai: „gavom Europos Sąjungos finansavimą projektui, kuris susijęs su e-komercija ir padės mums su efektyvinti e-komercijos sprendimų įdiegimą bendrovėje ir sumažinti COVID-19 pandemijos padarinių įtaką, na ir aišku padidinti konkurencingumą.“ – respondentas D. Įmonė E ėmėsi savo projekto, kad priviliotų naujus užsakovus: „pradėjom tokią „Consciously Crafted“ programą ir ant užsakovų gaminių bendru sutarimu pradėjom dėti mūsų logotipus su QR kodais ir taip tikrai nemažai naujų užsakovų pas mus atėjo. Parodose gyvai negalėjom dalyvauti, o apie save prasinešt turėjom vis tiek, jei norėjom tobulėti, tai šitas dalykas mūsų žinomumui labai pagelbėjo manau.“ – sakė respondentas E.

Kitas labai svarbus Lietuvos drabužių gamybos įmonių atsparumą gerinantis veiksnys, yra **vadovų lyderystė**, kuri apima rūpinimąsi darbuotojais ir jų apmokymus, atvirumą, lankstumą, kūrybiškumo skatinimą, nuotolinio darbo privalumus.

Visos apklaustos įmonės interviu metu atskleidė, kad jų išlikimui stipriai pagelbėjo vadovų gebėjimas **apsirūpinti darbuotojais** (žr. 12 lentelę), apsaugoti tiek fizinę, tiek emocinę jų sveikatą, kadangi dėl karantino ribojimų ir baimės susirgti visose įmonėse kilo panika. Darbuotojų apsaugojimas, interviu dalyvių yra traktuojamas kaip lyderystės požymis. Kaip teigia respondentas A: „jei ne žmonės, tai čia tikrai viskas sustoję būtų“, respondentas D pritaria: „pas mus kiekvienas darbuotojas gali būti laikomas lyderiu, nes tik kiekvieno iš jų dėka mes likome vieningi ir išsaugojome verslą.“ Įmonės E atstovas taip pat pabrėžia darbuotojų vienybės svarbą: „pirmus metus, kaip tokia didelė įmonė, tai net neturėjom nei vieno *covid* ligos atvejo, tai mes sakyčiau labai vieningai apsisaugojom nuo Koronos.“

12 lentelė. Rūpinimosi darbuotojais pagrindimas

Subkodas	Respondentas	Citata
Rūpinimasis darbuotojais	Įmonė A	„Dažninom pašnekesius su darbuotojais, sprendėm kartu problemas, kurių kildavo [...] prisitaikėm prie situacijos, labai stengėmės suvaldyti paniką, kuri kilo iš darbuotojų pusės, kad viskas nesustotų. [...] Jokių sankcijų nekėlėm, domėjomės kaip laikosi darbuotojai ir jų šeimos, raminom ir darėm monitoringą, kad tik bendra atmosfera būtų kuo geresnė ir pasiektume rezultato. [...] Kai kildavo panika ar jos užuomazgos, bendrai kaip kolektyvas bandėm visus sutelkti ir išvengti bereikalingo chaoso. Tai tikrai lyderystė stipriai ir teigiamai veikė tą mūsų išlikimą. [...] gamyboje padarėm pamainas, kad vienoje vietoje mažiau žmonių vienu metu dirbdavo [...] Visiems darbuotojams pilnus etatus grąžinom pasibaigus tai pirmajai baisiajai Koronos bangai, tai čia <i>max</i> 3 mėnesiai buvo, labai greitai viskas grįžo į vietas, pamainas irgi panaikinom, įgavom bendrom jėgom imunitetą.“
	Įmonė B	„[...] užsakymus bet kokius papuolusius imdavom net ne dėl pelno, o dėl to, kad išlaikytume darbuotojus [...] kai tiktais atėjo <i>covid'o</i> pradžia tai iškart darbuotojus apsirūpinome visomis priemonėmis, kokiomis tiktai buvo įmanoma [...] iškart su kaukėmis koridoriuose ėmėm vaikščioti, kai dar net nebuvo oficialaus reikalavimo iš aukščiau, kad taip privalome daryti. [...] koridoriuose buvo kabinami tokie kaip dokumentai vadinkime, su nurodymais, ką daryti jeigu pasijutai blogai, plius su darbuotojais tikrai kalbėdavomės. [...] Turim tokią med. seselę, tai ji daug komunikuodavo su visais, ramindavo, nes buvo tikrai panika [...] įmonė mokėjo už darbuotojų testavimą.“

	Įmonė C	„[...] vadovai greitai visus nuramino [...] pasirūpino nuolatine patalpų dezinfekcija, reikalavo dirbti su kaukėmis, taip dirbome visus 2 metus, galiausiai viskas vyko įprastai.“
	Įmonė D	„[...] stengėmės perdėlioti infrastruktūrą ir užtikrinti atstumus tarp darbuotojų [...] kad darbas vyktų sklandžiai, tai pritaikėm infrastruktūrą, dėvėjom kaukes, testavomės, vėdinom ir dezinfekavom patalpas ir saugojomės kaip tik galėdami, todėl ir išlikome.“
	Įmonė E	„[...] įsibėgėjus pandemijai, tai vadovai patys atliko tokį psichologo vaidmenį, bandė padėti visais įmanomais būdais suderinti darbą ir namus. [...] Kai jau po truputį pradėjom grįžti į ofisus, tai dirbdavom rotaciniu principu, kad išlaikyti atstumus, gamyboje pačioje pagrindinė apsaugos priemonė buvo kaukės, o kadangi mašinos pas mus didelės ir prie jos dirba po vieną žmogų, tai atstumai irgi išlaikomi buvo.“

Įmonių B ir C atstovai taip pat pabrėžė ir **mokymų darbuotojams** svarbą verslo atsparumui, siekiant išlikti COVID-19 pandemijos metu. Įvairių lygių darbuotojai buvo paskatinti mokytis naujovių: „pačiai įmonei ir darbuotojams reikėjo pakankamai irgi mokytis inovatyvių sprendimų, technologinių irgi dalykų. [...] buvo daugelis darbuotojų pajungta į tuos naujuosius mokymus. [...] Labai skirtingai yra mokėti pasiūti suknelę ir uniformą, ir siūlės skiriasi ir kaip kur ką padėt svarbu, pavyzdžiui policijos uniformose viskas kitaip, sudėtingiau, tai visgi ir technologai, ir konstruktoriai su tais dalykais turėjo susipažinti ir pasiaiškinti galbūt internete filmukų pagalba įvairius technologinius procesus. Tai šitoje vietoje ir įmonei ir darbuotojams, kai kuriems skyriams tai buvo tikrai inovatyvu ir naudinga jiems patiems ir mums ateičiai, nes iškart išauga galimybės. [...] labai mums padėjo, kad įmonės darbuotojai, pagrinde siuvėjos, labai geranoriškai mokėti naujovių“, – sakė respondentas B. Įmonėje C persikvalifikavimas taip pat turėjo didelę reikšmę: „Koronos metu teko truputį visiems persikvalifikuot, tai finansuojami projektai mus labai gelbsti, taip gerinom darbuotojų profesinį mobilumą ir gebėjimą sparčiai persiorientuoti siuvant kitokius gaminius“.

Apklaustų įmonių atstovai sutinka, kad **atvirumas**, kaip lyderystės savybė, padėjo jų verslams tapti atsparesniais. Respondentai teigia, kad tiek įmonių viduje, tiek komunikuojant su suinteresuotosiomis šalimis buvo bendraujama atvirai, paaiškinant kokių problemų kyla įmonėje ir siekiant abipusio supratimo: „Buvom dėl visko labai atviri, kalbėjom be užuolankų, nebuvo darbuotojams statoma jokių sąlygų, leisdavom pasirinkti patiems, kas jiems atrodo patogiau ar geriau, nes pradžioje prašydavom gal kas gali sau leisti padirbėti mažiau, nesiūsdavom į laisvadienius žmonių, kuriems pinigėlių tikrai reikėdavo. [...] jei žinodavom, kad pristatymas labai vėluos ir nespėsime kažko, tai klientus informuodavom, dauguma būdavo supratingi, iki šiol tokie yra.“ – respondentas A, „visi suprato situaciją, klientams viskas buvo pakankamai aiškiai ištransliuota, tai šitas dalykas gavosi kaip natūralus. [...] valdžia tikrai daug komunikavo su darbuotojais.“ – pritaria respondentas B.

Išankstinis pasiruošimas ir numatomų bei nežinomų **rizikų vertinimas** prieš pandemiją, turėjo įtakos įmonių išlikimui recesijos metu: „Prasidėjus kalboms apie Koroną, mes įmonėje irgi pradėjome kurti planus ir galvoti iš anksto apie veiklos strategiją, galvodami apie „kas būtų, jeigu būtų“ scenarijus“, – respondentas D. Įmonės E atstovas teigia, kad įvertinus rizikas, bendrovė skubiai ėmėsi ir veiksmų, kad išvengtų galimų ligos atvejų, apsaugotų darbuotojus ir verslą: „buvom turbūt viena iš pirmesnių drabužių gamybos įmonių Europoj, kuri tik prasidėjus kalboms apie Koroną, nutraukėme kontaktinį bendradarbiavimą su užsieniu, dėl to daug užsakovų buvo pasipiktinę ir tik kai jau visą pandemija tapo pasaulinė jie suprato, kodėl mes taip staigiai sureagavom.“ – teigia respondentas E.

Įmonės C teigimu, jų išlikimui padėjo iš anksto sukauptos žaliavos gamybai, kurios per visą pandemijos laikotarpį padėjo išvengti tiekimo problemų: „Jokių tiekimo problemų neturėjom, nes siek tiek pakeitėm savo strategiją. Mes šiaip turime tris didžiulius sandėlius, pilnus medžiagų ir priedų. [...] Viską gaminome iš to ką turėjome, [...] dabar jau atsigavus visam tiekimui plečiame ir savo asortimentą, ketiname atsidaryti naują sandėlį.“ Įmonėje D išankstinis pasiruošimas daugiausiai susijęs su išorės pagalba – finansuojamais ES projektais ir viešaisiais pirkimais. Respondentas D teigia: „Mes jau prieš pandemiją dalyvavom įvairiuose viešuosiuose pirkimuose ir projektuose, nemažai pagalbinių lėšų gaudavom iš Europos projektų, tai tikrai padėjo mums išlikti. [...] tokių projektų dėka ir naudingų ryšių su įvairiais rangovais užmezgam, tai labai pasiteisino jau prasidėjus Koronai. [...] prieš pandemiją pasinaudojom ES projektų galimybėmis ir kardinaliai atsinaujinom įrengimus, kad galėtume pasiūlyti rinkai modernesnę produkciją bei nuolat tobulintume visus procesus savo, tai Koronos metu tai irgi labai pagelbėjo, nes mums nereikėjo įrenginėti inovacijų ir naujovių nuo nulio, mes jau seniai turėjom puikų pagrindą. [...] ES fondų dėka mes sėkmingai iki šiol diegiame naujausią techniką ir technologijas, iki pandemijos stabiliai didinom produkcijos apimtis ir stiprinom įmonės finansinį atsparumą bei darbuotojų gerovę. [...] rezultate turėjom puikią iš anksto pritaikytą verslo valdymo sistemą, kuri apėmė visus įmonėje vykstančius procesus – užsakymų administravimą, personalo valdymą, tiekimo grandinių valdymą, gamybos planavimą ir kontrolę, ryšių su klientais valdymą, apskaitos procesus, sąskaitų išrašymą, ataskaitų formavimą. [...] tai tikrai padėjo mums išlikti pandemijos metu, nes seniai jau padėjo optimizuoti gamybos valdymo procesą ir jos dėka mes daug greičiau galėjom persiorientuoti.“ Taip pat respondentai pamini, kad profesionalumas rinkose, kurios aktualios pandemijos metu, padėjo būti atspariais, o tai taip pat gali būti traktuojama kaip išankstinis pasiruošimas: „turėjom visokių antibakterinių gaminių su antibakteriniais siūlais, tai susidomėjimas šiais produktais būtent pandemijos metu labai išaugo“, – respondentas D, „aš manau, kad mes iškart buvom orientuoti į tokią rinką, dėl kurios mums taip puikiai pasisekė ir mes, kuomet pradėjo augt užsakymai, jau buvom profesionalai konkrečių drabužių gamybos versle.“ – respondentas E.

Kitas veiksnys, kuris turėjo įtakos apklaustų įmonių išlikimui buvo **greitas sprendimų priėmimas**. Įmonės ėmėsi greito **veiklos perorganizavimo** ir **procesų perplanavimo**, kad galėtų patekti į naujas rinkas ir išsaugoti savo verslus:

- „Labai pagreitinome savo veiklos procesus, nes šiaip gaminių vystymas trunka kokius 4 mėnesius, o dabar mes viską taip greitai perplanavom, kad tik gautume naujų užsakymų. [...] Mes dirbom daug su planavimu ir jo stygavimu, perorganizavimu procesų, kad jeigu žinom, kad vėluos kažkokie priedai iš Azijos, tai pradėdavom tarkim kirpti medžiagas, kad sutaupyto to laiko. [...] kadangi staigiai įsisukom į kaukių rinką, o jų paklausa tada buvo milžiniška, nebuvo juk galima pradžioje jų niekur nusipirkti, tai mūsų prekę staigiai išgraibstydavo, bet papildomai jos net nereklamavom. Apie jas kiti kalbėdavo, laida net žiniose buvo, ar verslo žinios rašė ir rodė *video* apie mus.“ – respondentas A.
- „Greitas ir tinkamas persiorientavimas sumažino kilusį netikėtą šoką per pirmuosius mėnesius, kai buvo sustabdyti užsakymai.“ – respondentas C.

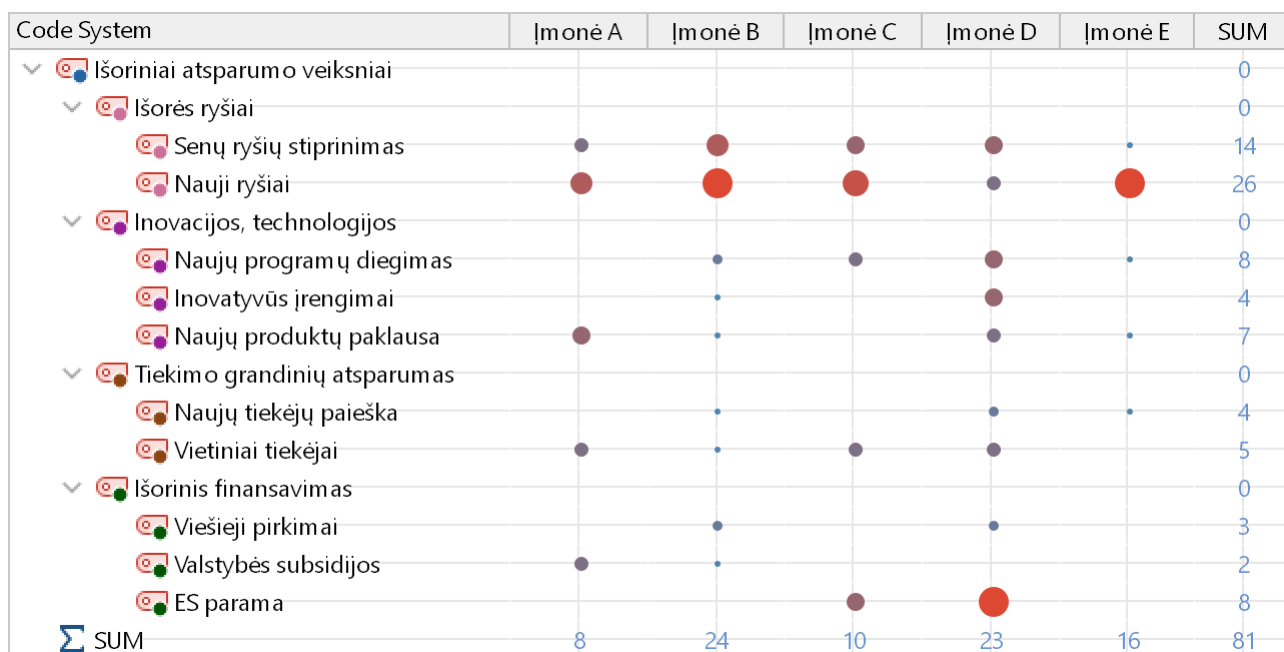
Respondentas B pritaria, kad veiklą perplanuoti reikėjo greitai, ypač susirgus darbuotojams: „jeigu ten iškrisdavo kažkurie darbuotojai, tai mes turėdavom viską greitai perplanuoti, klientams vėl aiškintis ir tartis, kad atkrausim ne tą dieną, kurią žadėjom, o vėliau.“

Įmonės E atstovo teigimu, greitas sprendimų priėmimas padeda įmonėms augti ir gebėti priimti daugiau užsakymų: „Kai pradėjo viskas dėlėtis į vietas, tai mūsų valdžia staigiai ieškojo naujų gamybos vietų, greitai nupirko naują fabriką.“

Atlikti interviu parodo, kad **įmonių socialinė atsakomybė** ir **tvarumas** taip pat turėjo bendrovių išlikimui COVID-19 pandemijos metu. Įmonės B teigimu sertifikuoti produktai padėjo plėstis rinkoje: „pradėjome domėtis C ženklu sertifikuotų produktų gamyba. Tai mes netgi sertifikavome savo tam tikrus naujus produktus, galvojome juos parduoti užsienio rinkai. [...] sertifikatus užsienyje praeidinėjom, tai va, čia kaip ir buvo pakankamai inovatyvus dalykas pas mus, padėjęs patekti į medicininių drabužių gamybos rinką“. Įmonės D teigimu **tvari gamyba**, „nuolatiniai energijos resursų optimizavimo procesai ir naujų šaltinių diegimas padeda sutaupyti“, o įmonės E atstovas pritaria, kad rinkos susidomėjimas tvariais produktais dėl pandemijos taip pat stipriai išaugo: „Per Koroną labai išpopuliarėjo visokie tvarūs dalykai, mūsų užsakovai pradėjo vis labiau domėtis visokiom perdirbtom medžiagom, sekti kiek CO2 sunaudojama jų gaminių gamyboj, tai irgi šiočia tokia naujovė, nes iki Koronos tai nebuvo taip populiaru tarp mūsų klientų.“, todėl tvaria drabužių gamyba užsiimančios įmonės greičiau prisitaikė.

4.2.2. Įmonių atsparumo veiksniai išorės aplinkos kontekste

Išorės sprendimų veikiamų įmonių atsparumo veiksnių kodų matricoje (žr. 11 pav.) galima matyti, kad kiekvieno veiksnio kodas yra padalintas į subkodus, paaiškinančius išorinius Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonių atsparumo veiksnius.



11 pav. Įmonių atsparumo veiksnių, veikiamų išorės veiksnių, piktograma

Respondentų teigimu, **išorės ryšiai** buvo vienas svarbiausių veiksnių, padėjusių išlikti COVID-19 pandemijos metu. Bendrovėms buvo svarbu išlaikyti ir **sustiprinti esamus ryšius** su suinteresuotosiomis šalimis, todėl įmonėms tapo lengviau išsaugoti ir plėsti verslą:

- „Padažnėjo ir *online* susitikimai su esamais klientais, tai galiu pasakyti, kad suartėjom dar labiau su klientais, su kuriais nuolat ir taip bendraudavom“, – teigia respondentas A;

- „Išlikimui buvo svarbu geri santykiai su klientais ir naujų klientų staigus suradimas. [...] naujas produktų segmentas atėjo iš mūsų senų klientų, nes jie irgi persikvalifikavo, nes jie irgi neturėjo kur dėtis. [...] reklama mums gaunasi nemokama, bet ji kyla iš mūsų nuoširdaus darbo, kokybės ir gerų santykių su kitais klientais.“ – respondentas B.

Artimesnis ryšys su klientais ir tiekėjais padėjo Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonėms lengviau išspręsti kai kurias problemas, kilusias dėl išorės ribojimų. Įmonės stengėsi gauti abipusės naudos, kad tiek klientai, tiek jos pačios, atsigautų po atšauktų užsakymų ir sumažėjusios apyvartos:

- „kiekvienas atvejis buvo sprendžiamas individualiai, tiek jie, tiek mes buvome linkę bendradarbiauti. [...] buvo sutarta, kad per 2020 metus atšauktus užsakymus pagaminsime vis tiek, tik vėliau.“ – respondentas C;
- „turim jau seniai užmegztus ryšius, su tiekėjais ir klientais, su kuriais Koronos metu ryšį tik sustiprinom, o kadangi sulaukėm abipusio palaikymo, lengviau išlikome.“ – respondentas D;
- „turim nemažai tokių pagrindinių tiekėju, kuriems mes irgi užsakymus didiname ir plėtėme jų gamybos spektrą kartu. [...] Dabar labai sustiprėjo tas artimas ryšys vadybininko su klientais ir jokios nuostabos dabar sulaukti kad ir kasdien skambučio iš jų. Seniau tai būdavo labai retas atvejis, būdavo baisu atsiliepti, nes atrodydavo, kad kažkas blogo atsitiko, jei klientas skambina.“ – respondentas E.

Siekdamos išlikti, įmonės taip pat kaip svarbų veiksnį įvardijo **naujų ryšių užmezgimą**. Bendrovės pačios ieškojo ir bandė privilioti **naujus klientus**, nauji užsakovai klientai taip pat kreipdavosi į įmones: „padažnėjo, po tų parodų ir apskritai persikėlimo į nuotolį, klientų apsireiškimas. [...] Seniau dažnai patys ieškodavom ką priviliot, laiškais, skambučiais, susitikimais ir panašiai, o per *covid* 'q' jie patys mus pradėjo susirasti.“ – respondentas A. Įmonės B atstovas pritaria: „patys klientai apie mus rasdavo informacijos ir kreipdavosi. [...] tikrai daug tokių pakankamai užklausių gavom apie gamybą, apie bendradarbiavimą. [...] Pandemijos laikotarpiu atsirado labai daug naujų klientų, vadinkime tokių visiškai šviežių, naujų *brand* 'u. [...] Padaugėjo tų tokių pavienių dizainerių, kurių užsakymai pakankamai maži buvo, tikrai nebuvo jie didelės apimties, bet labai jautėsi, kad visi tam *lockdowne* kol sėdėjo – atsiskleidė. [...] Mes aišku susiradom tokius kaip ir vadinkim 4 gal pastovius klientus, kurie galėjo tuo laikotarpiu paduoti darbo mums, grynai susijusio su tais mediciniais rūbais ir mes tiesiog laviravome tarp jų.“ Įmonėse ryšiai su naujais klientais buvo užmezgami „per pažintis ir senuosius klientus“, – teigia respondentas C.

Nauji ryšiai buvo užmezgami ir **su tiekėjais**, siekiant išspręsti kylančių kainų ir žaliavų trūkumo problemas:

- „kadangi patys turėjom daugiau šiek tiek laiko tiekėjų paieškoms, tai su tiekėjais naujais bandėm megzti *online* 'ninius pokalbius.“ – respondentas B;
- „nuotolinės parodos, jose bandėme užmegzti ryšių, taip pat tiekėjų nuolatos ieškom, kurie iš jų gali geresnes kainas ir terminus pasiūlyti.“ – respondentas D.

Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonėms pandemijos metu teko **bendradarbiauti ir tarpusavyje bei ieškoti subrangovų**, kurie padėtų įgyvendinti augančius užsakymus:

- „priedus ir medžiagas esant poreikiui galime parduoti ir kitoms Lietuvos siuvimo įmonėms, jos mums taip pat gali parduoti, jei ko trūksta, tai padeda ir mums, ir jiems, jeigu tiekimas iš užsienio sutrinka. [...] Naujai atsiradusi kaukių ir medicininių drabužių rinka, tačiau daugiausiai padėdavome kitoms siuvimo įmonėms su šių produktų pagaminimu.“ – respondentas C;

- „projektų dėka ir naudingų ryšių su įvairiais rangovais užmezgam, tai labai pasiteisino jau prasidėjus Koronai.“ – respondentas D.
- „dėl taip staigiai išaugusių užsakymų skaičiaus, mes nelabai turėjom ir kur siūti, teko ieškoti naujų fabrikų, [...] svarbu buvo rasti kur padėti ir pasiūti visus tuos išaugusius užsakymus ir naujus gaminius [...] turėjom tuo pačiu išsiugdyti pasitikėjimą kitomis įmonėmis ir žmonėmis, su kuriais nori užmegzti darbinius santykius ir gauti abipusės naudos, nes kitaip būtume likę be nieko. [...] Labiausiai mūsų įmonę išgelbėjo naujos partnerystės ir drąsa gal sakyčiau, pasitikėti nepatikrintomis vietomis ir gebėti priimti daugybę naujų užsakymų.“ – tikino įmonės E atstovas.

Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonės pandemijos metu nenustojo arba pradėjo **dalyvauti viešuosiuose pirkimuose**, todėl bendrovės taip pat buvo paskatintos mokytis naujovių ir ieškoti naujų rinkų: „jau prieš pandemiją dalyvavom įvairiuose viešuosiuose pirkimuose ir projektuose, nemažai pagalbinių lėšų gaudavom iš Europos projektų, per pandemiją nesustojome to daryti, tai tikrai padėjo mums išlikti.“ – respondentas D, „viešieji pirkimai pandemijos metu nebuvo sustabdyti, jie ir toliau vyko, net ir *covid'o* metu, tai va mes vis bandydavom padalyvauti juose.“ – respondentas B. Taip pat, įmonės gavo **subsидijas**, kurias valstybė skyrė nuo COVID-19 pandemijos nukentėjusioms įmonėms, todėl joms buvo suteikta daugiau galimybių tapti atspariomis neigiamam pandemijos poveikiui: „Mums dar labai pasisekė, nes mes gavom iš valstybės subsidijas ir jomis pasinaudojom. [...] subsidijos padėjo išlaikyti darbuotojus, mokėti jiems algas, kai pardavimų nebuvo“, – respondentas A, „Kadangi rėmė valstybė įmones, tai va ta parama mums padėjo tikrai išlikti ir ganėtinai didelę įtaką turėjo.“ – respondentas B.

Išorinis finansavimas padėjo bendrovėms išvengti daugelio problemų ir išlaikyti darbuotojus, tapti konkurencingesnėmis rinkoje. Prie to prisidėjo **Europos Sąjungos finansuojami projektai**, kuriuose ir dalyvavo apklaustos įmonės: „2020 metų pabaigoje gavom finansavimą iš Europos Sąjungos fondų, kurio dėka kartu su kita Lietuvos siuvimo įmone pradėjome kelti savo darbuotojų kvalifikaciją. [...] ES finansuojami projektai mus labai gelbsti, taip gerinom darbuotojų profesinį mobilumą ir gebėjimą sparčiai persiorientuoti siuvant kitokius gaminius.“ – respondentas C, „Mes jau prieš pandemiją dalyvavom įvairiuose viešuosiuose pirkimuose ir projektuose, nemažai pagalbinių lėšų gaudavom iš Europos projektų, tai tikrai padėjo mums išlikti. [...] ES fondų dėka mes sėkmingai diegiame naujausią techniką ir technologijas, [...] kardinaliai atsinaujinom įrengimus, kad galėtume pasiūlyti rinkai modernesnę produkciją bei nuolat tobulintume visus procesus savo, tai Koronos metu tai irgi labai pagelbėjo“, – respondentas D.

Inovatyvūs sprendimai ir technologijos, kurių imtis skatino išorės pokyčiai, įmonėms padėjo pritraukti naujus klientus, pasiruošti COVID-19 pandemijos keliamiems iššūkiams ir kurti naujus produktus.

Respondentų teigimu, siekiant išlikti, įmonės ėmė **diegti ir naudotis naujomis programomis**: „pradėjom darbą su klientų paieškos programa, tai va ten galėjom naujų ryšių irgi ieškoti.“ – respondentas B, „Esamiems klientams mes kasmet kurdavom tokią „Innovation book“, tai buvo tokie inovaciniai katalogai ruošiami metai iš metų ir jie būdavo tik popieriniai. Du į metus. Bet dar prieš pandemiją buvo priimtas puikus sprendimas ir pradėta daryti elektroninė inovacijų knyga, gal kas nujautė, kad reikia būtinai keltis į nuotolinę erdvę.“ – respondentas E, „įsidedgėm elektroninę verslo valdymo sistemą ir įgyvendinom verslo konkurencingumo skatinimo projektą, kurio metu turėjom diegti elektroninius verslo sprendimus.“ – respondentas D.

Tyrimas atskleidė, kad įmonės pandemijos metu pradėjo **kurti naujus produktus**, kurių paklausa atsirado ir augo pandemijos metu. Pasak respondento A „ne visos inovacijos yra skaitmeninės technologijos. [...] staigiai įsisukom į kaukių rinką, [...] pradėjom gaminti produktus ir iš antibakterinių verpalų. Kiti respondentai pritaria: „turėjom visokių antibakterinių gaminių su antibakteriniais siūlais, tai susidomėjimas šiais produktais būtent pandemijos metu labai išaugo. [...] papildėm savo gaminių asortimentą, įvedant į rinką naujus produktus, kurių pagalba apsisaugojama nuo visokių tokių virusinių infekcijų.“ – respondentas D, „kitas produktų segmentas, kaukės, apsiaustai ir panašiai, jis atėjo iš mūsų senų klientų, nes jie irgi persikvalifikavo, nes jie irgi neturėjo kur dėtis. [...] Pradėjom kurti naujus produktus, buvom visiškai neprisilietę anksčiau prie medicininių drabužių gamybos, tai pakankamai daug pradėjome domėtis C ženklų sertifikuotų produktų gamyba.“ – teigia respondentas B, „Per pirmus pandemijos metus puikiai prisitaikėme prie esamos situacijos ir kaip dauguma, manau, pradėjom siūti daug kaukių ir aprangas gydytojams.“ – respondentas C. Įmonės E atstovas daugiausiai kalbėjo apie laisvalaikio ir sportinių drabužių rinką, tačiau tokioje rinkoje taip pat netrūko inovacijų: „Patys klientai pajuto, kad dviratininkai labai ant bangos pasidarė, tai užsinerėjo tapti naujovišku dviratininkų brandu dauguma užsakovų mūsų. [...] Per Koroną labai išpopuliarėjo visokie tvarūs dalykai, mūsų užsakovai pradėjo vis labiau domėtis visokiom perdirbtom medžiagoms, sekti kiek CO2 sunaudojama jų gaminių gamyboj, tai irgi šiočia tokia naujovė, nes iki Koronos tai nebuvo taip populiari tarp mūsų klientų.“ – respondentas E.

COVID-19 pandemijos metu, naujų produktų kūrimui ir atsparumo didinimui įmonės **įsigijo ir pritaikė inovatyvius įrenginius**, kurie respondento B teigimu yra „tinkamai pritaikyti plačiai siuvimo sferai“. Respondentas D pritaria: „įsigijom inovatyvią gamybos įrangą, su kuria gaminom itin aukštos kokybės gaminius, skirtus kovai su COVID-19 pandemija – tai yra visokias antibakterines, antivirusines apsaugines kaukes, taip pat kaukes ir šalikus, kurie padeda apsisaugoti nuo COVID-19 viruso ir stabdyti jo plitimą. [...] ES fondų dėka mes sėkmingai diegiame naujausią techniką ir technologijas [...] prieš Koroną instaliavom saulės energijos elektrinę, o per Koroną dar vieną, kad prisidėtume prie klimato kaitos mažinimo ir tausotume gamtą, taigi dalyvavom ne tik tiesiogiai su mūsų darbo sritimi susijusiuose projektuose, bet ir apskritai įmonėms naudinguose projektuose, man keista, kad kitos įmonės to nedaro.“

Tyrimo metu respondentai atskleidė, kad su tiekimo grandinių problemomis jiems praktiškai neteko susidurti, kadangi didžioji dalis jų tiekėjų yra Europos įmonės, tačiau siekiant dar labiau padidinti savo įmonės nepriklausomybę nuo tiekėjų, kurie susiduria su problemomis ir padidinti savo įmonės atsparumą, bendrovės ieškojo naujų ryšių (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Tiekimo grandinių atsparumo pagrindimas

Subkodas	Respondentas	Citata
Naujų tiekėjų paieška	Įmonė B	„[...] kadangi patys turėjom daugiau šiek tiek laiko tiekėjų paieškoms, tai su tiekėjais naujais bandėm megzti <i>online</i> 'ninius pokalbius.“
	Įmonė D	„[...] nuotolinės parodos, jose bandėme užmegzti ryšių, taip pat tiekėjų nuolatos ieškom, kurie iš jų gali geresnes kainas ir terminus pasiūlyti.“
	Įmonė E	„Vyko paieškos tiekėjų, kurie pigiau ar greičiau atvežtų viską, bet labai susivienodinę visur kainos buvo tada. [...] Kalbant apie naujus tiekėjus, priedų ar medžiagų, tai mes nuolatos dar ir prieš Koroną jų ieškodavom, tai čia pokyčio nebuvo.“
Vietiniai tiekėjai	Įmonė A	„Mūsų pačių tiekimas iš mūsų pusės visiškai nesutriko, o iš tiekėjų, kalbant apie medžiagų verpalus, irgi praktiškai ne, nes pas mus viskas yra perkama tik iš Europos šalių.“

	Įmonė B	„[...] mūsų produkcijai tai neturėjo didelės įtakos, kadangi dauguma šiaip mūsų tiekėjų buvo Europiečiai.“
	Įmonė C	„[...] priedus ir medžiagas esant poreikiui galime parduoti ir kitoms Lietuvos siuvimo įmonėms, jos mums taip pat gali parduoti, jei ko trūksta, tai padeda ir mums, ir jiems, jeigu tiekimas iš užsienio sutrinka.“
	Įmonė D	„Mūsų visas tiekimas visada buvo iš Europos šalių, tai didelio žaliavų trūkumo Koronos metu nejautėme. [...] vyraujanti nepriklausomybė nuo Azijos tiekėjų mums leido būti atspariems, tiekimas nenukentėjo.“

Apibendrinant 13 lentelę, galima teigti, kad Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonės dar prieš pandemiją turėjo atsparias tiekimo grandines, todėl bendrovėms nereikėjo imtis tiekimo grandinių perorganizavimo.

4.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Išanalizavus empirinio tyrimo rezultatus nustatyta, kad visos įmonės privalėjo imtis tam tikrų priemonių, kad sustiprintų atsparumą ir išliktų rinkoje COVID-19 pandemijos metu. Siekiant nustatyti gautų rezultatų mokslinę reikšmę ir pateikti rekomendacijas įmonėms, tikslinga juos palyginti su ankstesnėse šio darbo dalyse analizuotais mokslininkų empirinių tyrimų rezultatais.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad pagrindiniai veiksniai, kurie padėjo Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonėms išlikti rinkoje COVID-19 pandemijos metu yra panašūs į veiksnius, atskleistus teorinių koncepcijų analizės dalyje. Lyginant su kitų mokslininkų atliktais darbais, šiame tyrime naujų įmonių atsparumo veiksnių, kurie būtų aktualūs Lietuvos drabužių gamybos sektoriuje, neišryškėjo.

Tyrinėtos industrijos įmonių išlikimui itin didelę reikšmę turėjo greitas verslo persiorganizavimas, pateikimas į naujas rinkas ir prisitaikymas prie pasikeitusių vartotojų poreikių. Kaip teigiama mokslinėje literatūroje, dėl rinkos paklausos pokyčių, gamybos įmonėms, norint išlikti, svarbu gebėti greitai tobulinti įgūdžius ir pradėti kurti naujus produktus (Ardolino ir kt., 2022; Boyacı-Gündüz ir kt., 2021), tą patį darė ir Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonės, prasidėjus COVID-19 pandemijai.

Atliktų interviu metu išaiškėjo, kad didelę naudą organizacijų atsparumui teikia vadovų lyderystė ir rūpinimasis darbuotojais. Mokslininkai pritaria, kad įmonių lyderiai kuria darbo jėgos atsparumą ir efektyvina veiklą sukrėtimų kontekste (Richardson, Ingolia, 2020; Soliku ir kt., 2021).

Keletas informantų tyrimo metu patvirtino, kad tvari gamyba leido įmonėms užimti didesnę rinkos dalį COVID-19 pandemijos kontekste, kadangi tai yra sveikatos krizė, dėl kurios daugybė bendrovių ėmė labiau domėtis socialiai atsakingu ir ekologišku verslu. Mokslininkai daugi kalba apie tai, kad socialiai atsakingos įmonės atrodo suinteresuotosiems šalims patikimesnės, todėl ĮSA gali padėti užmegzti patikimus ryšius ir išlaikyti juos krizių akivaizdoje (Huang ir kt., 2020; Zhao, 2021).

Empiriniame tyrime atskleista, kad vienas svarbiausių veiksnių didinant įmonės atsparumą yra išankstinis pasiruošimas – įrengimų pritaikymas, priklausymas atspariai rinkai ir profesionalumas. Mokslininkų tyrimai rodo, kad įmonių išlikimui padeda inovatyvios technologijos ir atsparių strategijų kūrimas (Bryce ir kt., 2020; Prohorovs, 2020), šiame tyrime atskleista, kad Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonės lengviau prisitaikė todėl, kad valstybės parama bei ES

finansuojami fondai leido išsaugoti darbuotojus ir greičiau patekti į naujas rinkas, kadangi iš anksto buvo pritaikę inovacijas savo kasdienėje veikloje.

Mokslinėje literatūroje dažnai minimas ir plačiai tyrinėtas gamybos įmonių atsparumo veiksnys – tiekimo grandinių perorganizavimas (Burgos, Ivanov, 2021; Hobbs, 2021), tačiau Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonėse tai buvo mažiausiai reikšmingas veiksnys, kadangi didžioji dalis tyrinėtų įmonių tiekimų grandinių buvo jau iš anksto pritaikytos, vietinės kilmės. Respondentai teigė, kad sutrikusį tiekimo ir pristatymo laiką atpirkto tvirtas ryšys su klientais ir tiekėjais bei abipusis supratingumas.

Verslo atsparumo gerinimo rekomendacijos Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonėms

Atsižvelgiant į atlikto empirinio tyrimo ir kitų mokslininkų tyrimų rezultatus, galima daryti išvadą, kad Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonės labiausiai nukentėjo nuo vartotojų paklausos pokyčių. Nepaisant to, kad prie neigiamos COVID-19 pandemijos įtakos verslai jau daugiau ar mažiau prisitaikė, Prohorovs'o (2020) teigimu, niekada neįmanoma itin tiksliai nustatyti kaip ir kada pasaulį vėl užklups kita, panaši į COVID-19 pandemiją krizė, bet dėl greitai augančios žmonių populiacijos, o kartu ir skirtingų ligų skaičiaus, įmonės privalo galimiems sukrėtimams ruoštis iš anksto, jeigu nori išsaugoti savo verslus (Boyacı-Gündüz ir kt., 2021; Hobbs, 2021).

Bendrovėms rekomenduojama kurti strategijas, kurios padėtų pasiruošti tokioms krizėms, kaip COVID-19 pandemija, dar prieš joms įvykstant, kad neigiamas poveikis bendrovėms būtų kuo mažesnis. Koronaviruso pandemijos sukeltas ekonominis šokas, gali būti puiki pamoka įmonėms, kad iš anksto sukauptos žinios yra ko gero svarbiausias verslo atsparumo rodiklis (Duchek, 2020).

Empirinis tyrimas atskleidė, kad Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonės gali nesunkiai persikvalifikuoti ir prisitaikyti. Tam įmonės gali pradėti ruoštis iš anksto. Išankstinis pasiruošimas taip pat galėtų apimti skirtingus tyrinėtus veiksnius:

- darbuotojų atsparumo ugdymą ir mokymą. Vadovų gebėjimas krizės metu suvaldyti bendrovės viduje kylančią paniką, padeda išsaugoti darbuotojus. Siekiant absorbuoti neigiamą pandemijos keliamą įtaką darbuotojams, įmonėse derėtų iš anksto skirti daugiau dėmesio ir finansinių šaltinių personalo įgūdžių gerinimui, mokymų organizavimui, nuotolinio darbo ir kitų procesų optimizavimui;
- įrengimų ir naujų technologijų diegimą. Inovatyvūs sprendimai įmonėms padeda lengviau prisitaikyti prie rinkos pokyčių, o naujos technologijos, gali užtikrinti didesnes galimybes, padedančias kurti įvairesnius produktus, platesnei rinkai;
- nuolatinę rinkos analizę. Įmonėms svarbu išsiaiškinti rinkos poreikius ir nuo ko jie priklauso, todėl atsitikus krizei, plačią rinką pažįstančioms įmonėms gali būti kur kas lengviau persiorientuoti;
- glaudžių ir patikimų ryšių su partneriais, klientais bei tiekėjais kūrimą. Geri santykiai su suinteresuotosioms šalims gali padėti ne tik išsaugoti bendradarbiavimą su senaisiais ryšiais, tačiau taip pat ir užmegzti naujus. Tyrimas atskleidė, kad glaudūs ryšiai gali padėti sutaupyti laiko gamybai ir uždirbti didesnę pelną;
- užsiimti tvaria ir socialiai atsakinga gamyba. COVID-19 pandemija yra sveikatos krizė, daug vartotojų ėmė domėtis ekologiškais ir tvariais produktais. Kadangi tam, kad tapti socialiai atsakinga bendrove reikia įdėti daug laiko ir pastangų, įmonės galėtų tam pasiruošti iš anksto. Tai padėtų įmonėms atrodyti patikimomis ir pritraukti naujų klientų bei investuotojų;

- nuolatinę aktualių ir naudingų finansavimo šaltinių paiešką. Naudingi ryšiai ar finansuojami ES fondai įmonėms padeda pasiruošti krizėms, įsigyti inovatyvių įrengimų, ugdyti darbuotojus ir tapti atsparesnėmis išorės pokyčiams.

Tyrimo apribojimai ir rekomendacijos tolimesniems tyrimams

Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonių atsparumo veiksnių tyrimas buvo atliktas dar nesibaigus COVID-19 pandemijai, todėl ateityje, pasibaigus pandemijai, vertėtų plačiau ištirti įmonių situaciją ir palyginti gautus rezultatus. Toks tyrimas tikslingiau atskleistų įmonių situaciją pandemijos kontekste, išryškintų papildomas problemas ir veiksnius, padėjusius išlikti. Taip pat pateiktų papildomas rekomendacijas drabužių gamybos įmonėms.

Kadangi tyrimui atlikti buvo skirtas apribotas laikotarpis, buvo apklausta sąlyginai maža dalis Lietuvos drabužių gamybos įmonių. Tolimesni tyrimai galėtų apklausti daugiau ir įvairaus dydžio bendrovių, esančių skirtingose geografinėse lokacijose. Tai greičiausiai atskleistų kitokius rezultatus, nei šis tyrimas.

Šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti tik drabužių gamybos sektoriaus įmonių atsparumo veiksnius, tačiau identifikuoti veiksniai gali būti pritaikomi įvairiose pramonės industrijose, todėl mokslininkai tolimesniuose tyrimuose galėtų ištirti įmonių atsparumą lemiančius veiksnius kituose, skirtinguose gamybos sektoriuose.

Išvados

- 1. Remiantis problemos analize, galima teigti COVID-19 pandemijos krizė ir jos sukeltas ekonominis šokas paskatino verslus stiprinti atsparumą, todėl šiuo metu įmonių atsparumas vadybiniame kontekste yra vienas aktualiausių klausimų.** Recesija padarė ilgalaikį poveikį viso pasaulio verslams, dėl to įmonės turėjo skubiai imtis veiksmų ir persitvarkyti, kad galėtų išlikti rinkoje (Bortkevičiūtė ir kt., 2021). Pasaulio BVP 2020 m. smuko 3,36 proc. (ECB, 2021), kadangi dalis įmonių buvo susidūrė su dideliu žaliavų trūkumu, stipriai pasikeitusia paklausa, buvo priverstos sustabdyti savo veiklą, atleisti dalį darbuotojų arba visiškai užsidaryti. Seniau atlikti įmonių atsparumo tyrimai, šios krizės kontekste yra nebeaktualūs, kadangi šiuolaikinis verslas su tokio didelio masto sutrikimais iki šiol nebuvo susidūręs (Alves ir kt., 2020; Rai ir kt., 2020). Iki šiol įmonės veikia neapibrėžtoje aplinkoje (Bartuševičienė, 2021), todėl jos privalo žinoti kokių veiksmų reikia, kad taptų atsparios išorės ribojimams. Per pastaruosius keletą metų atlikta nemažai mokslinių tyrimų, analizuojančių organizacinį atsparumą COVID-19 kontekste. Daugiausiai tyrinėti sektoriai buvo tie, kurie labiausiai nukentėjo nuo pandemijos sukeltų ribojimų – turizmo, apgyvendinimo, maitinimo ir kitų paslaugų sektoriai (ECB, 2021). Mažiau tyrinėti buvo įvairios gamybos industrijos, kurios susidūrė su visai kitokiomis problemomis, nei paslaugų įmonės, tačiau mokslininkų teigimu, verslo atsparumo kūrimas yra aktualus visoms pasaulio įmonėms (Korsakienė, 2020). Tyrimai rodo, kad tiriant atsparumo veiksnius yra svarbu atsižvelgti į industrijos ir įmonių dydį bei įtaką ekonomikai, geografinę padėtį (Ntounis ir kt., 2021; Soliku ir kt., 2021).
- 2. Išanalizavus mokslininkų atliktus tyrimų rezultatus galima pastebėti, kad COVID-19 pandemijos metu bendrovėms išlikti padėjo skirtingi atsparumo veiksniai.** Pandemijos krizę ir jos daromą poveikį įmonėms tikslinga išskirti į du etapus: visuotinių karantinų pradžia ir didžiulė nežinomybė dėl verslo ateities (Papagiannidis ir kt., 2020) ir laikotarpis po pirmojo karantino, kuomet visos įmonės jau yra prisitaikiusios prie pandemijos įtakos (Bortkevičiūtė ir kt., 2021). Mokslininkai įmonių atsparumą COVID-19 pandemijos kontekste supranta panašiai ir apibrėžimai apima tokias pagrindines verslų savybes kaip prisitaikymas, greita reakcija, gebėjimas atsigauti, išlikimas, išvengimas ir veiklos stabilizavimas. Mokslininkai siūlo keletą įmonių atsparumo kūrimo strategijų, kurie apima rizikų numatymą, įveikimą ir prisitaikymą skirtingais krizės etapais ir siekia tai pritaikyti koronaviruso krizei (Duchek, 2020). Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad per pastaruosius metus mokslininkai daugiausiai tyrinėjo skirtingus atsparumo veiksnius gamybos įmonėse. Pagrindiniai literatūroje išskirti atsparumo veiksniai COVID-19 pandemijos kontekste yra vadovų lyderystė, tiekimo grandinių perorganizavimas, skaitmeninės transformacijos ir inovacijų diegimas, marketingo priemonės ir rinkos perorganizavimas, bendradarbiavimas ir partnerystė, sprendimų greitis, ES ir valstybės parama, Nežinomų rizikų vertinimas ir išankstinis pasiruošimas, ĮSA bei tvarumas. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad drabužių gamybos sektoriaus atsparumas COVID-19 pandemijos kontekste praktiškai nebuvo tyrinėtas. Lietuvoje šis sektorius 2020 m. susidūrė su problemomis, dalis įmonių visiškai užsidarė. Nustatyta, kad šį sektorių yra prasminga tyrinėti, kadangi drabužių gamybos sektorius ekonomikai daro teigiamą įtaką, kuria darbo vietas, yra linkęs diegti naujoves (JEC, 2019).
- 3. Nustačius Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonių atsparumo COVID-19 pandemijos kontekste tymo poreikį, sukurta empirinio tyrimo metodologija.** Kokybiniu tyrimu siekiama identifikuoti Lietuvoje veikiančių drabužių gamybos įmonių atsparumo COVID-19 pandemijai veiksnius, todėl pasirinktas fenomenologinis tyrimo dizainas. Kokybinio tyrimo metodas

pasirinktas dėl galimybės giliau ištirti veiksnius, padėjusius Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonėms išlikti pandemijos metu. Empirinio tyrimo duomenys renkami pusiau struktūrizuotų interviu forma, apklaustos penkios drabužių gamyba užsiimančios Lietuvos bendrovės. Įmonių atstovai – pardavimų ir gamybos skyrių vadovai žiniomis dalinasi gyvų susitikimų ir skambučių metu. Interviu įrašau buvo transkribuojami, o jų analizę atliekama su duomenų kodavimo programa „MAXQDA“. Empiriniu tyrimu siekiama identifikuoti veiksnius, kurie padės pateikti rekomendacijas Lietuvos drabužių gamybos įmonių gerinimui.

4. **Atlikus empirinį tyrimą pastebėta, kad pagrindiniai veiksniai, kurie padėjo Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonėms išlikti rinkoje COVID-19 pandemijos metu yra greitas sprendimų priėmimas ir gebėjimas perorganizuoti veiklą, patekti į naujas rinkas ir prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių vartotojų poreikių bei paklausos.** Prie įmonių atsparumo prisidėjo ir vadovų lyderystė, darbo jėgos atsparumo kūrimas, naujų ryšių su suinteresuotosiomis šalimis užmezgimas, investicijų pritraukimas ir finansinių šaltinių pritraukimas, socialinė veikla ir tvari gamyba, padėjusi pritraukti patikimų tiekėjų bei klientų. Išankstinis inovatyvių įrengimų pritaikymas įmonėse taip pat padėjo bendrovėms išlikti COVID-19 pandemijos metu, kadangi tokios įmonės buvo labiau pasiruošusios ir galėjo greičiau patekti į naujas rinkas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Lietuvos drabužių gamybos įmonės praktiškai nesusidūrė su tiekimo problemomis, kaip kad teigiama ankstesnėje literatūroje, kadangi įmonės jau prieš pandemiją turėjo atsparias, vietines tiekimo grandines. Lietuvos drabužių gamybos sektorius yra sąlyginai didelis, todėl apklaustos penkios įmonės neatspindi viso sektoriaus situacijos. Įmonėms, kurios priklauso šiai industrijai, tačiau sunkiau išgyveno ir iki šiol išgyvena pandemijos poveikį, rekomenduojama pradėti iš anksto ruošti galimiems panašiams sutrikimams ateityje (Boyacı-Gündüz ir kt., 2021; Hobbs, 2021). Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad norėdamos tapti atspariomis tokio pobūdžio kaip COVID-19 pandemija krizėms, Lietuvos drabužių gamybos sektoriaus įmonės turėtų investuoti į darbuotojų atsparumo ugdymą ir jų mokymą, daugiausiai naudotis vietinėmis tiekimo grandinėmis, diegti inovacijas ir skaitmenizuoti veiklą, megzti artimus ryšius su suinteresuotosiomis šalimis, užsiimti tvaria gamyba, nuolat ieškoti patikimų ir naudingų finansinių šaltinių bei teikti projektų paraiškas įvairiems fondams.

Literatūros sąrašas

1. Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau, 1-29 doi: [10.21203/rs.3.rs-34541/v1](https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1)
2. Amankwah-Amoah, J. (2020). Note: Mayday, Mayday, Mayday! Responding to environmental shocks: Insights on global airlines' responses to COVID-19. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 143, 102098. doi: [10.1016/j.tre.2020.102098](https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102098)
3. Anderson, C., Bieck, C., & Marshall, A. (2021). How business is adapting to COVID-19: Executive insights reveal post-pandemic opportunities. *Strategy & Leadership*, 49(1) 38-47. doi: [10.1108/SL-11-2020-0140](https://doi.org/10.1108/SL-11-2020-0140)
4. Ardolino, M., Bacchetti, A., & Ivanov, D. (2022). Analysis of the COVID-19 pandemic's impacts on manufacturing: a systematic literature review and future research agenda. *Operations Management Research*, 1-16. doi: [10.1007/s12063-021-00225-9](https://doi.org/10.1007/s12063-021-00225-9)
5. Bacchetta, M., Bekkers, E., Piermartini, R., Rubinova, S., Stolzenburg, V., & Xu, A. (2021). COVID-19 and Global Value Chains: A Discussion of Arguments on Value Chain Organization and the Role of the WTO. *WTO Staff Working Paper*, 2021(3). 1-36. doi: [10.30875/40db0106-en](https://doi.org/10.30875/40db0106-en)
6. Belhadi, A., Kamble, S., Jabbour, C. J. C., Gunasekaran, A., Ndubisi, N. O., & Venkatesh, M. (2021). Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120447. doi: [10.1016/j.techfore.2020.120447](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120447)
7. Boyacı-Gündüz, C. P., Ibrahim, S. A., Wei, O. C., & Galanakis, C. M. (2021). Transformation of the Food Sector: Security and Resilience during the COVID-19 Pandemic. *Foods*, 10, 497, 1-14. doi: [10.3390/foods10030497](https://doi.org/10.3390/foods10030497)
8. Bortkevičiūtė, R., Kalkytė, P., Kuokštis, V., Nakrošis, V., Patkauskaitė-Tiuchtienė, I., & Vilpišauskas, R. (2021) Nuo greitų pergalių prie skaudžių pralaimėjimų: Lietuvos viešosios politikos atsakas į COVID-19 pandemiją ir šios krizės valdymas 2020 m. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
9. Boudreau, L., & Naeem, F. (2021). The Economic Effects of COVID-19 on Ready-made Garment Factories in Bangladesh. *Private Enterprise Development in Low-Income Countries*. [žiūrėta 2022-03-18]. Prieiga per internetą: <https://pedl.cepr.org/publications/economic-effects-covid-19-ready-made-garment-factories-bangladesh>
10. Burgos, D., & Ivanov, D. (2021). Food retail supply chain resilience and the COVID-19 pandemic: A digital twin-based impact analysis and improvement directions. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 152, 102412. doi: [10.1016/j.tre.2021.102412](https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102412)
11. C. Bryce, P. Ring, S. Ashby & J. K. Wardman (2020) Resilience in the face of uncertainty: early lessons from the COVID-19 pandemic, *Journal of Risk Research*, 23,(7-8), 880-887, doi: [10.1080/13669877.2020.1756379](https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1756379)
12. de Freitas, R. S. G., & Stedefeldt, E. (2020). COVID-19 pandemic underlines the need to build resilience in commercial restaurants' food safety. *Food Research International*, 136, 109472. doi: [10.1016/j.foodres.2020.109472](https://doi.org/10.1016/j.foodres.2020.109472)
13. Denyer, D. (2017). Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. *BSI and Cranfield School of Management*. [žiūrėta 2021-11-18].

- Prieiga per internetą: <https://www.cranfield.ac.uk/som/case-studies/organizational-resilience-a-summary-of-academic-evidence-business-insights-and-new-thinking>
14. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. doi: [10.1007/s40685-019-0085-7](https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7)
 15. Farooq, M.U., Hussain, A., Masood, T., & Habib, M.S. (2021). Supply Chain Operations Management in Pandemics: A State-of-the-Art Review Inspired by COVID-19. *Sustainability*, 13, 2504. doi: [10.3390/su13052504](https://doi.org/10.3390/su13052504)
 16. Gečienė, J., & Raišienė, A. G. (2019). Socialinės globos organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai. *Socialinė teorija, empirija, teorija, politika ir praktika*, 19, 71-86. doi: [10.15388/STEPP.2019.12](https://doi.org/10.15388/STEPP.2019.12)
 17. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. doi: [10.1080/09669582.2020.1758708](https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708)
 18. Handfield, R.B., Graham, G. & Burns, L. (2020). Corona virus, tariffs, trade wars and supply chain evolutionary design. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(10), 1649-1660. doi: [10.1108/IJOPM-03-2020-0171](https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2020-0171)
 19. Hillmann, J., & Guenther, E. (2020). Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. doi: [10.1111/ijmr.12239](https://doi.org/10.1111/ijmr.12239)
 20. Hymes, W. (2019). Resilience Strategies and Approaches to Contain Systemic Threats. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. [žiūrėta 2021-11-18]. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/naec/projects/resilience/>
 21. Hobbs, J. E. (2021). Food supply chain resilience and the COVID-19 pandemic: What have we learned? *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 69(2), 189-196. doi: [10.1111/cjag.12279](https://doi.org/10.1111/cjag.12279)
 22. Huang, W., Chen, S., & Nguyen, L. T. (2020). Corporate social responsibility and organizational resilience to COVID-19 crisis: An empirical study of Chinese firms. *Sustainability*, 12(21), 8970. doi: [10.3390/su12218970](https://doi.org/10.3390/su12218970)
 23. Jain, P., Pasman, H. J., & Mannan, M. S. (2020). Process system resilience: from risk management to business continuity and sustainability. *International Journal of Business Continuity and Risk Management*, 10(1), 47-66. doi: [10.1504/IJBCRM.2020.105615](https://doi.org/10.1504/IJBCRM.2020.105615)
 24. Kokubun, K., Ino, Y., & Ishimura, K. (2020). Social capital and resilience make an employee cooperate for coronavirus measures and lower his/her turnover intention. doi: [arXiv:2007.07963v3](https://arxiv.org/abs/2007.07963v3)
 25. Kristiana, Y., Pramono, R., & Brian, R. (2021). Adaptation strategy of tourism industry stakeholders during the COVID-19 pandemic: A case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 213-223. doi: [10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0213](https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0213)
 26. Kumar, A., Luthra, S., Mangla, S. K., & Kazançoğlu, Y. (2020). COVID-19 impact on sustainable production and operations management. *Sustainable Operations and Computers*, 1, 1-7. doi: [10.1016/j.susoc.2020.06.001](https://doi.org/10.1016/j.susoc.2020.06.001)
 27. Kumar, B., & Sharma, A. (2021). Managing the supply chain during disruptions: Developing a framework for decision-making. *Industrial Marketing Management*, 97(8), 159-172. doi: [10.1016/j.indmarman.2021.07.007](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.007)

28. Madeira, A., Palrão, T., & Mendes, A.S. (2021). The Impact of Pandemic Crisis on the Restaurant Business. *Sustainability*, 13(1), 40, 1-13. doi: [10.3390/su13010040](https://doi.org/10.3390/su13010040)
29. Mirzaian, E., & Franson, K. L. (2021). Leading a Digital Transformation in Pharmacy Education with a Pandemic as the Accelerant. *Pharmacy*, 9(1), 1-9. doi: [10.3390/pharmacy9010019](https://doi.org/10.3390/pharmacy9010019)
30. Modgil, S., Gupta, S., Stekelorum, R., & Laguir, I. (2021). AI technologies and their impact on supply chain resilience during COVID-19. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. doi: [10.1108/IJPDLM-12-2020-0434](https://doi.org/10.1108/IJPDLM-12-2020-0434)
31. Ntounis, N., Parker, C., Skinner, H., Steadman, C., & Warnaby, G. (2021). Tourism and Hospitality industry resilience during the Covid-19 pandemic: Evidence from England. *Current Issues in Tourism*. doi: [10.1080/13683500.2021.1883556](https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1883556)
32. Papagiannidis, S., Harris, J., & Morton, D. (2020). WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102166. doi: [10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102166)
33. Pla-Barber, J., Villar, C., & Narula, R. (2021). Governance of global value chains after the Covid-19 pandemic: A new wave of regionalization? *BRQ Business Research Quarterly*, 42(3), 204-213. doi: [10.1177/23409444211020761](https://doi.org/10.1177/23409444211020761)
34. Prayag, G. (2020). Time for reset? COVID-19 and Tourism Resilience. *Tourism Review International*, 24(2-3), 179-184. doi: [10.3727/154427220X15926147793595](https://doi.org/10.3727/154427220X15926147793595)
35. Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104. doi: [10.3390/joitmc6040104](https://doi.org/10.3390/joitmc6040104)
36. Prohorovs, A. (2020). Getting ready for recession: How SMEs prepared for Covid-19 pandemic and economic recession. *Forbes (Latvian edition)* 11(5), 46-49. doi: [10.2139/ssrn.3596611](https://doi.org/10.2139/ssrn.3596611)
37. Puidokaitė-Savickienė, R., & Širvelė, S. (2021). Internetinės rinkodaros priemonių taikymo versle aktualumas COVID-19 pandemijos sąlygomis. *Studijos kintančioje verslo aplinkoje: straipsnių rinkinys/Lietuvos ekonomikos dėstytojų asociacija; Alytaus kolegija, Lietuvos verslo darbdavių konfederacija. Lietuvos ekonomikos dėstytojų asociacija*. 121-128. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://vb.ukolegija.lt/object/elaba:96458987/>
38. Rai, S.S., Rai, S., & Singh, N.K. (2020). Organizational Resilience and Social-economic Sustainability: COVID-19 Perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 12006-12023. doi: [10.1007/s10668-020-01154-6](https://doi.org/10.1007/s10668-020-01154-6)
39. Rajesh, R. (2021). Flexible business strategies to enhance resilience in manufacturing supply chains: An empirical study. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 903-919. doi: [10.1016/j.jmsy.2020.10.010](https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2020.10.010)
40. Richardson, J., & Ingoglia, C. (2020). Building Organizational Resilience in the Face of Covid-19. *The National Council*. [žiūrėta 2021-05-02]. Prieiga per internetą: <https://www.thenationalcouncil.org/wp-content/uploads/2020/03/Building-Organizational-Resilience-in-the-Face-of-COVID-19.pdf?daf=375ateTbd56>
41. Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). Develop agility that outlasts the pandemic. *Harvard Business Review*. [žiūrėta 2022-01-04]. Prieiga per internetą: http://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2020/07/HBR_Develop-Agility-that-Outlasts-the-Pandemic.pdf

42. Sajko, M., Boone, C., & Buyl, T. (2021). CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks. *Journal of Management*, 47(4), 957-992. doi: [10.1177/0149206320902528](https://doi.org/10.1177/0149206320902528)
43. Sheth, J. (2020). Business of Business is More Than Business: Managing During the Covid Crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 261-264. doi: [10.1016/j.indmarman.2020.05.028](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028)
44. Soliku, O., Kyiire, B., Mahama, A., & Kubio, C. (2021). Tourism amid COVID-19 pandemic: impacts and implications for building resilience in the eco-tourism sector in Ghana's Savannah region. *Heliyon*, 7(9), e07892. doi: [10.1016/j.heliyon.2021.e07892](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07892)
45. Suk, M., & Kim, W. (2021). COVID-19 and the airline industry: crisis management and resilience. *Tourism Review*, 76(4), 984-998. doi: [10.1108/TR-07-2020-0348](https://doi.org/10.1108/TR-07-2020-0348)
46. Traskevich, A. & Fontanari, M. (2021). Tourism potentials in post-COVID19: The concept of destination resilience for advanced sustainable management in tourism. *Tourism Planning & Development*, 1-25. doi: [10.1080/21568316.2021.1894599](https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1894599)
47. Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 214-220. doi: [10.1016/j.jbusres.2020.05.029](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029)
48. Wang, Y., Peng, K. L., & Lin, P. (2021). Resilience of Tourists' Repurchase Intention during the COVID-19 Pandemic: The Shared Accommodation Sector. *Sustainability*, 13(21), 11580. doi: [10.3390/su132111580](https://doi.org/10.3390/su132111580)
49. Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic Responses to Crisis. *Strategic Management Journal*, 41, V7-V18. doi: [10.1002/smj.3161](https://doi.org/10.1002/smj.3161)
50. Zhao, J. (2021). Reimagining Corporate Social Responsibility in the Era of COVID-19: Embedding Resilience and Promoting Corporate Social Competence. *Sustainability*, 13(12), 6548. doi: [10.3390/su13126548](https://doi.org/10.3390/su13126548)
51. Župerkienė, E., Šimanskienė, L., Labanauskaitė, D., Melnikova, J., & Davidavičienė, V. (2021). The COVID-19 Pandemic and Resilience of SME's in Lithuania. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 53- 65. doi: [10.9770/jesi.2021.8.3\(4\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(4))

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Bartuševičienė, I. (2021). Kas yra organizacijų atsparumas ir kodėl tai svarbu? *mruni.eu* [žiūrėta 2021-11-18]. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/news/ilona-bartuseviciene-kas-yra-organizaciju-atsparumas-ir-kodel-tai-svarbu/>
2. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (EVRK 2 red.) (2008). *Lietuvos statistikos departamentas*. [žiūrėta 2022-03-18]. Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/24308/EVRK2red_klasif_leidinys.pdf
3. Esinvesticijos.lt (2020). Finansavimas. COVID-19 produktai. *esinvesticijos.lt* [žiūrėta 2022-04-18]. Prieiga per internetą: https://www.esinvesticijos.lt/lt/finansavimas/patvirtintos_priemones/covid-produktai
4. Esinvesticijos.lt (2021). 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa. *esinvesticijos.lt* [žiūrėta 2022-04-18]. Prieiga per internetą: <https://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/2014-2020-metu-europos-sajungos-fondu-investiciju-veiksmu-programa>
5. Europos Centrinis Bankas (2021). Žvilgsnis į praėjusius metus. Metų ataskaita - 2020. *ecb.europa.eu* [žiūrėta 2022-01-15]. Prieiga per internetą: <https://www.ecb.europa.eu/pub/annual/html/ar2020~4960fb81ae.lt.html>
6. Europos Vadovų Taryba (2020). COVID-19: ES atsakas į neigiamus ekonominius padarinius. *consilium.europa.eu* [žiūrėta 2022-04-18]. Prieiga per internetą: <https://www.consilium.europa.eu/lt/policies/coronavirus/covid-19-economy/>
7. Joint Economic Committee Democrats (JEC) (2019). The Economic Impact of the Fashion Industry. *jec.senate.gov* [žiūrėta 2022-03-18]. Prieiga per internetą: <https://www.jec.senate.gov/public/index.cfm/democrats/2019/2/the-economic-impact-of-the-fashion-industry>
8. Korsakienė, R. (2020). Verslas po COVID-19 arba kodėl svarbus organizacinis atsparumas? *vilniustech.lt* [žiūrėta 2021-11-18]. Prieiga per internetą: <https://vilniustech.lt/universitetas/naujienos/naujienos/verslas-po-covid-19-arba-kodel-svarbus-organizacinis-atsparumas/26672?nid=321316>
9. Krušinskas, R., Rapsikevičius, J., Benetytė, R., Norvaišienė, R., Stankevičienė, J., & Bruneckienė, J. (2020-12-14). KTU mokslininkai ištyrė Lietuvos įmonių finansinį atsparumą ekonominiam COVID – 19 šokui. *ktu.edu* [žiūrėta 2021-05-02]. Prieiga per internetą: <https://ktu.edu/news/ktu-mokslininkai-istyre-lietuvos-imoniu-finansini-atsparuma-ekonominiam-covid-19-sokui/>
10. Lietuvos Bankas (2021). Lietuvos Ekonomikos Apžvalga. 2021 m. rugsėjis. *lb.lt* [žiūrėta 2022-03-21]. Prieiga per internetą: https://www.lb.lt/uploads/publications/docs/33029_c1659e4724c9bafe4c69663e10a5a537.pdf
11. Lietuvos statistikos departamentas (2022a). *Oficialios statistikos portalas*. [žiūrėta 2022-03-21]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
12. Lietuvos statistikos departamentas (2022b). *Oficialios statistikos portalas*. [žiūrėta 2022-03-21]. Prieiga per internetą: https://osp.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=79255eaa219140dfa65c01ae95ed143b&fbclid=IwAR1fX5SPyH_FNLJYsG50OE7JpHqB0unphf1156VziukeWL2BgHfS9TFGpls

13. Misiūnas, D. & Štangej, O. (2020). Kokios organizacijos, pasikeitus išorės sąlygoms, tampa laimėtojomis? *ism.lt* [žiūrėta 2021-11-18]. Prieiga per internetą: <https://www.ism.lt/kokios-organizacijos-pasikeitus-isores-salygoms-tampa-laimetojomis/>
14. Misiūnas, D. (2021). Atsparumas – naujas efektyvumas? Lietuvos Verslo forumas. Alfa salės transliacija, 4:48:00-5:07:52. [žiūrėta 2021-05-14]. Prieiga per internetą: https://www.youtube.com/watch?v=vM6BPUBDLpc&list=WL&index=14&ab_channel=Delfi
15. Swatski, A. (2021). The Economic Impact of the Fashion Industry. *fashioninnovation.nyc* [žiūrėta 2022-03-18]. Prieiga per internetą: <https://fashioninnovation.nyc/the-economic-impact-of-the-fashion-industry/>
16. The World Bank (n.d.). GDP growth (annual %) [žiūrėta 2021-11-18]. Prieiga per internetą: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&name_desc=false&start=2008&view=chart
17. Vilaça, J. (2022). Fashion Industry Statistics: the 4th Biggest Sector is Way More than Just About Clothing. *fashioninnovation.nyc* [žiūrėta 2022-03-18]. Prieiga per internetą: <https://fashioninnovation.nyc/fashion-industry-statistics/>