



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Įmonių atsparumo strategijų formavimo prielaidos reklamos
agentūrose COVID – 19 pandemijos metu**

Magistro baigiamasis projektas

Darija Paliokaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Jurgita Sekliuckienė

Vadovė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Įmonių atsparumo strategijų formavimo prielaidos reklamos agentūrose COVID – 19 pandemijos metu

Magistro baigiamasis projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

Darija Paliokaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Jurgita Sekliuckienė

Vadovė

Prof. dr. Liudmila Bagdonienė

Recenzentė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Darija Paliokaitė

Įmonių atsparumo strategijų formavimo prielaidos reklamos agentūrose COVID – 19 pandemijos metu

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.

Darija Paliokaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Paliokaitė Darija. Įmonių atsparumo strategijų formavimo prielaidos reklamos agentūrose COVID – 19 pandemijos metu. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Jurgita Sekliuckienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: atsparumo strategija, reklamos agentūros, COVID – 19 pandemija.

Kaunas, 2021. 72 p.

Santrauka

COVID – 19 pandemija įnešė daug nežinomybės, neapibrėžtumo į žmonių gyvenimus bei kartu iššaukė daug baimių įmonėms, sugriaudama tradicinius jų verslo modelius ir sistemingą planavimą. Neapibrėžtumo sąlygomis net ir dinamiška verslo sritis, kaip reklamos industrija, privalo greitai prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkos sąlygų, privalo protingai formuoti savo verslo atsparumo strategiją, kuri krizės atveju yra būtina sąlyga ne tik įmonei užtikrinti savo verslo tęstinumą, bet kartu ir atrasti inovatyvumo bruožus, siekiant išnaudoti naujas galimybes, kuriant verslo sėkmę.

Tyrimo objektas - įmonių atsparumo strategijų formavimo prielaidos COVID – 19 pandemijos sąlygomis.

Tyrimo tikslas - išsiaiškinti reklamos agentūrų atsparumo strategijų formavimo prielaidas COVID – 19 pandemijos laikotarpiu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti įmonių atsparumo strategijos svarbą COVID – 19 pandemijos metu.
2. Išanalizuoti įmonių atsparumo strategijų prielaidų formavimo teorinius konstruktus.
3. Pagrįsti tyrimo metodologiją, siekiant atlikti empirinį tyrimą.
4. Atlikti Lietuvoje veikiančių reklamos agentūrų tyrimą, siekiant išsiaiškinti pandemijos įtaką jų verslo modeliui ir strategijai bei pateikti rekomendacijas atsparumo strategijos formavimui.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros, informacijos šaltinių bei antrinių duomenų analizė, atlikta sisteminant kitų autorių mokslinius darbus, remiantis loginiu ir palyginamuoju metodais. Empirinis tyrimas atliekamas kokybinio tyrimo metodu, atvejo analize, kuriai naudojami pusiau struktūruoti asmeniai interviu. Kokybinių duomenų apdorojimui pasitelkiama teksto kodavimo programa „MAXQDA“.

Tyrimo rezultatai. Atliktas tyrimas parodė, kad nei vienas iš kalbintų reklamos agentūrų vadovų neturi suformuotos atsparumo strategijos, siekiant sumažinti neigiamą COVID – 19 pandemijos įtaką jų verslo veiklai. Todėl apibendrinus tyrimo rezultatus buvo išskirtos labiausiai išryškėjusios prielaidos, padėsiančios formuoti atsparumo strategiją neapibrėžtumo sąlygomis: vidinių procesų higiena ir pasiruošimo planas; vidinės komunikacijos stiprinimas; komandos stiprinimas; emocinės kompetencijos ugdymas; darbuotojų motyvacija ir ryšys su darbuotoju; lankstumas, sprendimų greitis ir prisitaikymas; paslaugų ir klientų krepšelio diversifikavimas; ryšys su klientu ir partneriais; naujų galimybių išnaudojimas.

Paliokaitė Darija. Assumptions of Corporate Resilience Strategies Formation in Advertising Agencies During the COVID-19 Pandemic. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Jurgita Sekliuckienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: resilience strategies, advertising agencies, COVID-19 pandemic.

Kaunas, 2021. 72 p.

Summary

The COVID - 19 pandemic has brought a lot of uncertainty to our everyday life as well as caused a lot of fears for companies, destroying their traditional business models and systematic plans. Talking about the advertising industry, it became necessary to quickly adapt to the constantly changing environmental conditions and properly develop business resilience strategy, which is an important business condition, not only to ensure business continuity but also to discover innovative features that are required in order to build up a successful business.

The object of this research - the assumptions for the formation of the enterprise resilience strategy in the times of the COVID - 19 pandemic.

The aim of the study - to find out the assumptions of the formation of the resilience strategy of advertising agents during the COVID - 19 pandemic.

Research tasks:

1. To reveal the importance of a business resilience strategies during COVID - 19 pandemic;
2. To analyse theoretical constructs of the assumptions of the formation of companies' resilience strategies;
3. To substantiate the research methodology in order to get an empirical research;
4. To carry out a survey of advertising agencies operating in Lithuania, taking into account the clarified impact of the pandemic on their business model and strategy and provide recommendations for the formation of a resilience strategy.

Research methods. Analysis of scientific literature, information sources and secondary data, performance of systematic scientific works of other authors based on logical and comparative methods. Empirical research offers a qualitative research method, a case study, half of which is a structured personal interview. Qualitative data processing uses the text encoding program "MAXQDA".

Research results. The study showed that none of the interviewed heads of advertising agencies had a resilience strategy in place to reduce the negative impact of the COVID - 19 pandemic on their business. Therefore, after summarizing the results of the study, the most prominent assumptions were identified, which will help to formulate the resistance strategy in conditions of uncertainty: hygiene of internal processes and preparation plan; strengthening internal communication; team building; development of emotional competence; employee motivation and relationship with the employee; flexibility, speed of solutions and adaptability; diversification of services and customer basket; relationship with the client and partners; exploiting new opportunities.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Įvadas.....	9
1. Problemos analizė.....	11
1.1. COVID – 19 pandemijos įtaka verslui Lietuvoje	12
1.2. Atsparumo strategijų svarba reklamos industrijoje	13
2. Įmonių atsparumo strategijų formavimo prielaidų teorinė analizė	18
2.1. Įmonių atsparumo strategijos formavimo prielaidos	18
2.1.1. Įmonių atsparumo strategijos samprata	18
2.1.2. Verslo tęstinumo ir verslo atsparumo sąlygų skirtumai	20
2.1.3. Atsparumo strategijos formavimo etapai.....	23
2.1.4. Atsparumo sistemų principai ir jų įtaka atsparumo strategijos formavimui.....	24
2.1.5. Verslo modelio svarba įmonių atsparumui.....	27
2.2. Vadovų lyderystės reikšmė atsparumo strategijų formavimui	33
2.2.1. Emocinės kompetencijos samprata ir jos svarba įmonės valdyme.....	35
2.2.2. Vadovavimo stilių svarba vidinių organizacijos santykių valdymui.....	36
3. Tyrimo metodologija	38
4. Empirinio tyrimo rezultatų analizė	42
4.1. Tiriamų įmonių profilis ir charakteristikos.....	42
4.2. Interviu tyrimo analizės rezultatai	43
Išvados	66
Literatūros sąrašas	67
Informacijos šaltinių sąrašas	71

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Atsparumo sampratos apibrėžimai.....	18
2 lentelė. Vidiniai ir išoriniai kritiniai sėkmės veiksniai, sudaryta autorės pagal Vartiak (2016).....	30
3 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės skirtumų sritys, sudaryta Šilingienės (2012) pagal J.P Kotterį (1990).	34
4 lentelė. Tyrimo instrumentas	38
5 lentelė. Analizuojamų įmonių palyginamoji lentelė.....	42
6 lentelė. Kategorijų, kodų ir sub-kodų lentelė.	44
7 lentelė. Interesantų išskirti išorės iššūkiai.	46
8 lentelė. Interesantų išskirti vidiniai iššūkiai.	47
9 lentelė. Pandemijos įtaka įmonių kasdieninei veiklai.....	48
10 lentelė. Pandemijos įtaka strateginių planų veiksniams	49
11 lentelė. Pasiruošimo į pandemijos krizę atsakas.....	50
12 lentelė. Reakcijos į krizę atsakas	52
13 lentelė. Reklamos agentūrų įvardinti stipriųjų pusių veiksniai.....	52
14 lentelė. Reklamos agentūrų įvardinti silpnųjų pusių veiksniai.....	54
15 lentelė. Vadovo emocinės kompetencijos kriterijai.....	55
16 lentelė. Įmonės vidinių santykių valdymo kriterijai	57
17 lentelė. Krizinės situacijos išnaudojimo veiksniai.....	59
18 lentelė. Išmoktų pamokų ir ateities planų išskirti kriterijai	60

Paveikslų sąrašas

1 pav. Kondratjevo bangos, remiantis Posch ir Bruckner (2017).....	11
2 pav. Faktinė ir numatoma BVP palyginamosiomis kainomis raida.	12
3 pav. TV ir interneto medijų vartojimo tendencija 2019 - 2021 metais.....	14
4 pav. Vartotojų vertybių pokyčiai 2020.08 - 2020.12.....	14
5 pav. Sektoriaus konvergencijos pagrindinės sritys pagal Wirtz (2011)	16
6 pav. Sistemų trajektorijos pagal Fikselį (2003).	19
7 pav. Sudaryta autorės pagal Shewhart-Deming ciklą „Planuok – Daryk – Tikrink – Veik“.....	21
8 pav. Atsparumo etapai pagal Nacionalinę mokslų akademiją (NAS).	23
9 pav. Kritiniai verslo turto veiksniai.	25
10 pav. Įmonių santykinis atsparumo vertinimas pagal Reeves ir Whitaker'į (2020).	26
11 pav. Verslo modelio drobė (angl. Business Model Canvas), parengta pagal A.Osterwalder, Y. Pigneur (2009).....	27
12 pav. Įmonės veikimo sąlygų etapai pagal Kinderį (2012).....	28
13 pav. Strateginis požiūris į verslo modelį pagal Šalkauską ir Dzemydą (2013).	29
14 pav. Architektūrinis požiūris į verslo modeliavimą pagal Šalkauską ir Dzemydą (2013).	29
15 pav. Operacijų požiūris į verslo modelį pagal Šalkauską ir Dzemydą (2013).	29
16 pav. Pagrindinės emocinės kompetencijos sritys pagal Goleman (2003)	35
17 pav. Atsparumo strategiją formuojančios prielaidos	63

Įvadas

Tyrimo aktualumas: 2020 metais pasaulį sukausi COVID-19 pandemijos krizė įnešė daug nežinomybės į žmonių gyvenimus, atnešė daug baimių dėl neaiškios ateities ir minčių, kaip reikėtų prisitaikyti prie neapibrėžtumo (ang. *Uncertainty*). „Neapibrėžtumas, tiek epidemiologinis, tiek ekonominis [...] skatina pirmiausia galvoti apie tai, kaip saugiai išgyventi rytojų [...]“, – pasak Lietuvos banko valdybos pirmininko V.Vasiliausko (lb.lt, 2020). Neapibrėžtumo sąvoką savo darbuose bandė apibrėžti daugelis mokslininkų, išskirdami, kad neapibrėžtumas atsiranda ties žinių riba ar duomenų stoka apie pasikartojančią situaciją (Wakeham, 2015). Nors nuo pat žmonijos pradžios pasaulį veikė įvairūs neramumai: gamtos stichijos, karai, pramonų ir technologijų evoliucijos, ekonominės krizės, ligos, tačiau visus juos buvo galima nuspėti ir kažkiek jiems pasiruošti. Dabartinė COVID-19 pandemija įvardijama kaip pasaulinė krizė, kuri turi skirtingas pasekmes nei kitos prieš tai pasaulį sukrečiančios didžiosios krizės: didžiausia kapitalistinio ūkio krizė Didžioji depresija (1929–1933 m.) ar 2008 m. finansų krizė – tai dar niekada nebuvęs įvykis, kuris privalomai „užrakina“ visą pasaulį (Muller, 2020).

Kiekviena krizė rodo ryškius pasikeitimus visuomenės gyvenime, ekonomikos rinkose, pramonės sektorių veiklose, verslų sprendimuose. Iš verslo sričių galima išskirti reklamos sektorių, kaip vieną dinamiškiausių verslo sektorių, kuris privalo greitai prisitaikyti prie rinkos, technologinių bei vartotojų elgsenos ir poreikių kaitos pokyčių (Petrauskis, 2012). Nemažai tyrimų atlikta reklamos srityje, kur siekiama išsiaiškinti pokyčių įtaką žiniasklaidos pramonei bei su kokiomis pasekmėmis susiduria reklamos verslo modeliai atsiradus naujam žiniasklaidos amžiui (Merlo, 2008). Siekis prisitaikyti prie neapibrėžtumo sąlygų formuoja įmonių atsparumą. Atsparumo teorijas ir jų apibrėžimus nagrinėja daugelis mokslininkų (Reeves ir Whitaker 2020, Rampling 2020, Vălikangas ir Romme 2013 ir kt.), tačiau, pasak Bhamra, Dani ir Burnard'o (2011), trūksta literatūros empiriškai įrodyti teorijas, pasigendama informacijos, kaip įmonės pasiekia atsparumą. Pasak autorių: „kad teorija būtų vertinga realiame pasaulyje, reikia atlikti daugiau realaus pasaulio tyrimų.“ Net ir dabartiniame neramumų laikotarpyje dažnai vyksta įvairių konferencijų, susijusių su reklamos sritimi, kaip vienos geriausiai Lietuvoje žinomos „Login“, „Password“, „Full Digital“, „LiMA“ ir kt., kuriose nagrinėjama pandemijos įtaka reklamos agentūrų veiklai, prekių ženklų pokyčiams, tačiau kokios prielaidos lemia reklamos verslo atsparumo strategijų formavimą COVID-19 pandemijos laikotarpiu, vis dar yra mažai ištirtos, žinomos ir mažai pritaikytos.

Tyrimo naujumas: Pandemijos metu daugumos šalių vyriausybės įvedė visuomenės uždarymo politikas ir nustatė griežtus apribojimus žmogaus judėjimo laisvėms, siekiant užkirsti kelią viruso plitimui, o tai ypač paveikė ne tik žmonių gyvenimus, įpročius, bet ir daugelio verslų ir jų klientų pardavimų kritimus, kas privertė įmones apmąstyti savo išgyvenimo scenarijus. Tokiu atveju tradiciniai valdymo veiklos modeliai retai pasirodo tinkami, o tokios organizacijos, kurių procesai neretai tampa neadekvatūs neapibrėžtumo sąlygomis, gali greitai susidurti su didelėmis verslo egzistencinėmis grėsmėmis (Finn, Mysore ir Usher, 2020). Todėl tinkamai formuoti ir taikyti atsparumo strategiją savo versle tapo būtina sąlyga verslams išgyventi ar net atradus teisingą kelią, tapti sėkmingesniems nei prieš tai buvo. Nors ir griežtų apribojimų įvedimas reklamos industriją paveikė tiesiogiai, tačiau darbai nesustojo ir kaip teigė vienos reklamos medija agentūros vadovas: „kaip ir nėra blogai, bet nežinai, kas bus rytoj.“ Esant tyrimų trūkumui yra svarbu ištirti, kaip tame nežinomybės laikotarpyje prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, prisiderinti prie savo kliento, adaptuotis prie vidinių ir aplinkos kuriamų pokyčių, kuriant savo įmonės atsparumo strategiją.

Probleminis klausimas: kokios yra įmonių atsparumo strategijos formavimo prielaidos COVID – 19 pandemijos metu?

Tyrimo objektas: įmonių atsparumo strategijų formavimo prielaidos COVID – 19 pandemijos sąlygomis.

Tyrimo tikslas: išsiaiškinti reklamos agentūrų atsparumo strategijų formavimo prielaidas COVID – 19 pandemijos laikotarpiu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti įmonių atsparumo strategijos svarbą COVID – 19 pandemijos metu.
2. Išanalizuoti įmonių atsparumo strategijų prielaidų formavimo teorinius konstruktus.
3. Pagrįsti tyrimo metodologiją, siekiant atlikti empirinį tyrimą.
4. Atlikti Lietuvoje veikiančių reklamos agentūrų tyrimą, siekiant išsiaiškinti pandemijos įtaką jų verslo modeliui ir strategijai bei pateikti rekomendacijas atsparumo strategijų formavimui.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros, informacijos šaltinių bei antrinių duomenų analizė, atlikta sistemiant kitų autorių mokslinius darbus, remiantis loginiu ir palyginamuoju metodais. Empirinis tyrimas atliekamas kokybinio tyrimo metodu, atvejo analize, kuriai naudojami pusiau struktūruoti asmeniai interviu. Kokybinių duomenų apdorojimui pasitelkiama teksto kodavimo programa „MAXQDA“.

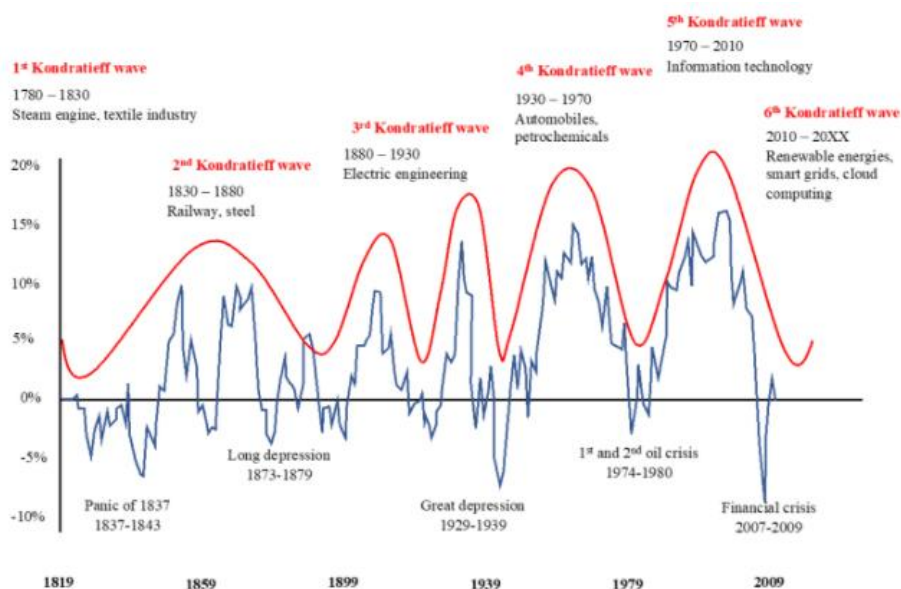
Darbo struktūra. Darbe išskiriamos keturios dalys, kurios atspindi viso darbo iškeltus uždavinius, siekiant atskleisti darbo tikslą. Pirmoje probleminės analizės dalyje apibūdinama problema ir siekiama išskirti verslo atsparumo strategijos svarbą pandemijos laikotarpiu. Antroje mokslinės analizės dalyje aptariami atsparumo strategijų formavimo prielaidų teoriniai konstruktai, siekiant detaliau suprasti atsparumo strategijos sampratą, jos etapus bei išskiriamus lyderystės aspektus pandemijos laikotarpiu. Trečioje dalyje yra aprašoma pasirinkto empirinio tyrimo metodologija. Ketvirtoje dalyje pateikiama kokybinio tyrimo rezultatų analizė ir jos apibendrinimas. Įvertinus tyrimo rezultatus pateikiamos praktinės rekomendacijos agentūrų vadovams ir suformuojamos atsparumo strategijos prielaidų rekomendacijos. Darbas užbaigiamas išsikeltų uždavinių apibendrinančiomis išvadomis ir naudotos literatūros, antrinių šaltinių sąrašais. Viso darbą sudaro 72 puslapiai, 17 paveikslų, 18 lentelių, darbe naudota 40 literatūros šaltiniai ir 28 kiti informaciniai šaltiniai.

Tyrimo rezultatai. Atlikus empirinį tyrimą buvo suformuotos prielaidos, kurios formuoja įmonės atsparumo strategijas bei pateikiamos rekomendacijos reklamos agentūrų vadovams. Emprinis tyrimas buvo atliekamas kokybinio tyrimo metodu, pasitelkus pusiau struktūruotus interviu, kurių metu buvo kalbinti Lietuvoje veikiančių reklamos agentūrų vadovai. Garsiniai įrašai rankiniu būdu buvo transkribuojami ir analizuojami, pasitelkiant „MAXQDA“ teksto kodavimo programą. Tyrimas padėjo atskleisti, su kokiomis didžiausiomis problemomis susiduria reklamos agentūrų vadovai ir padėjo suformuoti atsparumo strategijos prielaidas. Remiantis analizės rezultatais pateiktos rekomendacijos ir siūlymai tolimesniems tyrimams.

1. Problemos analizė

Dar gerokai prieš pandemiją netilo kalbos apie nenumaldomai artėjančius pokyčius ne tik kasdieniniame gyvenime, bet ir darbo rinkoje ar versle. Deja, niekas nesitikėjo, jog neseniai praūžus 2008 metų finansinei krizei pasirošimas didžiausiems iššūkiams prasidės jau 2020-aisiais. Ir dabar įvertinus praėjusius metus pastebima, kad „pokyčiai, kurie vykdavo bent penkerius ar dešimt metų, dabar įvyko per nepilnus metus“ (lrytas.lt, 2021).

1925 m. knygoje „Pagrindiniai ekonominiai ciklai“ garsus rusų ekonomistas ir naujosios ekonomikos politikos šalininkas Nikolajus D. Kondratjevas pirmą kartą iškėlė ilgų bangų ciklų teorijos konceptą, o vėliau 1939 m. kitas ekonomistas Josephas Schumpeteris tęsdamas Kondratjevo tyrinėjimus pasiūlė ilgąsias bangas pavadinti „Kontratjevo bangomis“ Rusijos ekonomisto darbo garbei. Abu ekonomistai apskaičiavo, kad didžiosios evoliucijos pasikartoja maždaug kas 40 - 60 metų, kur kiekvienas ciklas parodo pakaitinius didelio ir žemo augimo tempus (žr. 1 paveikslą). Manoma, kad šių bangų poveikis rinkai gali būti naudojamas kaip orientyras, kuriant ateities scenarijus. Jie dažnu atveju gali padėti vaizduoti praeities istorinius įvykius ir nurodyti galimas bendras įvykių kryptis, remiantis dabartinių elgesio ekstrapoliavimu ateities tendencijoms (Ferasso ir Bergamaschi, 2020).



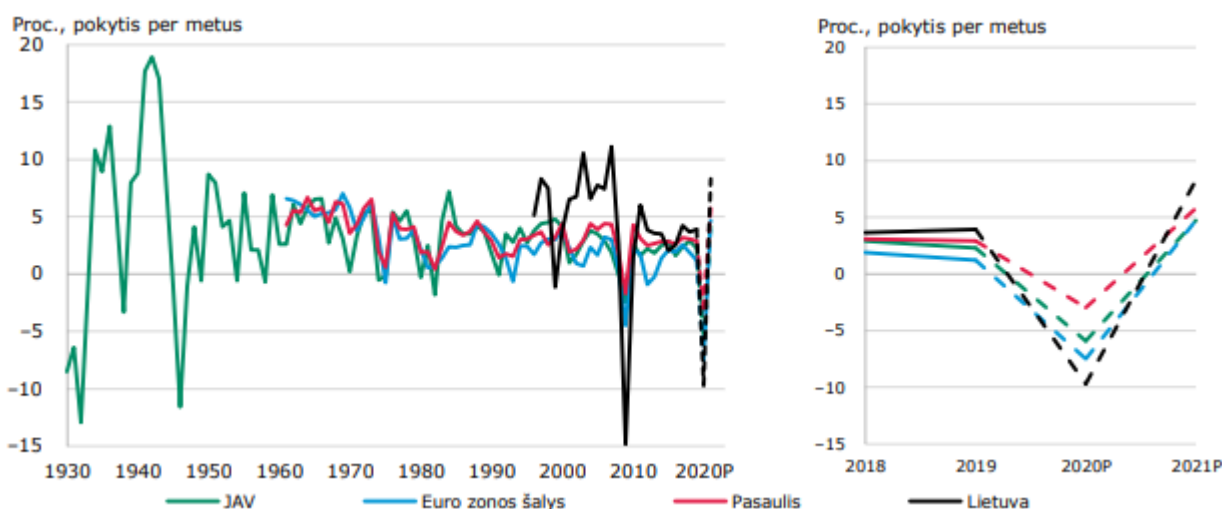
1 pav. Kondratjevo bangos, remiantis Posch ir Bruckner (2017)

Visgi niekas negalėjo numatyti, kad jau 2020 metais pasaulis susidurs su dar jokių precedentų neturėjusia COVID – 19 viruso pandemijos krize. Nors daugelio ekonomistų manymu, jau nuo 2005 metų prasidėjo šeštoji Kondratjevo banga, kuri orientuota į pažangą sveikatos priežiūros srityje. Niekas negalėjo nuspėti, kad sveikatos problemas reikės spręsti labai greitai, tai ne tik nepaskatins ekonomikos augimo, bet kartu uždarys ir visą pasaulį. Pandemija į mūsų gyvenimą įnešė netikėtą naują netikrumo lygį, sukėlė netikrumą beveik visuose kasdienio gyvenimo aspektuose. Nors nemažai verslų savo kasdieninėje praktikoje jau taiko įvairius technologinius sprendimus, skaitmenizuoja procesus, daugelis jų orientuojasi į elektroninį verslą ir pamažu keliasi į virtualią erdvę, deja, tai yra taikoma ne visose paslaugų sektoriaus įmonėse.

1.1. COVID – 19 pandemijos įtaka verslui Lietuvoje

COVID-19 pandemija laikoma precedento neturinčia krize (Kötting, Kuckertz, 2020), o pandemijos pradžia kaip reikiant sukretė daugelį verslų, vien todėl, jog mažai kas žinojo, kaip reikės dirbti toliau: visuotiniai ribojimai, darbas iš namų, nuotoliniai susitikimai, naujų platformų taikymas versle ir reikalinga žaibiška reakcija.

Pasaulinė COVID-19 pandemija ekonomikai ir verslui didžiausią įtaką darė griežto ribojimo metu, įvedus karantiną. Lietuvoje griežti karantino ribojimai buvo įvesti dvejomis bangomis: 1-oji banga kovo - birželio mėnesiais, 2-oji banga nuo spalio ir tebesitęsia 2021 metų pirmąjį pusmetį. Nors atrodė, jog jau po pirmosios bangos ribojimai lengvėja ir šviesa tunelio gale jau matosi, deja, niekas nežinojo, ko galime tikėtis toliau. 2020 metų pirmoje pusėje Lietuvos banko Finansinio stabilumo apžvalgos duomenimis jau buvo prognozuojama, kad dėl pandemijos pasaulio ekonomika 2020 m. susidurs su didžiausiu nuosmikiu nuo Antrojo pasaulinio karo pabaigos (Ib.lt, 2020). Tarptautinio Valiutų Fondų pasaulio ūkio raidos prognozė numatė –3 proc. numatomą susitraukimą, vietoj planuoto 3 proc. tikėtino augimo. Remiantis Pasaulio banko, TVF, Sent Luiso federacinio rezervo banko, Lietuvos statistikos departamento ir Lietuvos banko skaičiavimais, faktinė ir numatoma BPV palyginamosiomis kainomis raida pavaizduota 2 paveiksle. Tačiau buvo manoma, kad išsivysčiusių šalių ekonomikos turėtų trauktis dar labiau: prognozuojama, jog Jungtinių Amerikos Valstijų BVP sumažės 5,9 proc., o euro zonos – 7,5 proc. Toks nuosmukis būtų pastebimai didesnis nei per prieš dešimtmetį buvusią 2008 m. finansų krizę, kai pasaulio BVP sumažėjo vos 1,7 proc. (Ib.lt, 2020).



2 pav. Faktinė ir numatoma BVP palyginamosiomis kainomis raida.

Nors pirmoji viruso banga lėmė mažesnę ekonomikos kritimą ir buvo vertinama, kad pandemijos įtaka Lietuvos ekonomikai padarė mažiausiai žalos, vertinant BVP mažėjimo tempus tarp Europos sąjungos šalių: Lietuvos BVP sumažėjo mažiausiai (vos apie -2,2 proc.), kai bendras Europos sąjungos sumažėjimas buvo prognozuojamas apie -7,4 proc. (statista.com, 2020). Tačiau antrosios bangos protrūkis neramino daugelį verslų, jog, kaip prognozuoja „Verslios Lietuvos“ tyrimų ir analizės skyriaus vadovas V. Ivanovas: „[...] pablogėję verslo lūkesčiai ir eikvojamas sukauptų pelnų rezervas gali lemti kitokius verslo sprendimus [...]“ (verslilietuva.lt, 2020).

Todėl atsižvelgus į prognozuojamą ekonomikos smukimą, daugeliui verslininkų kėlė susirūpinimą, ar trumpalaikiai karantino pokyčiai pataps visų kasdienybe ir kaip pasibaigus pandemijai pasikeis visuomenės požiūris į darbą ir verslą, ar išliks toks pat kaip ir jos metu (news.un.org, 2020).

Pandemijos sąlygų sudaryta įtaka privers verslus transformuoti savo verslo modelius ir prisitaikymas turės įvykti greičiau nei buvo prognozuota ar planuotas, o verslai, kurie sieks išlikti rinkoje, privalės adaptuotis prie pasikeitusių sąlygų ir neapibrėžtumo. Tačiau vis dar nėra aišku, ar išrastos vakcinos padės pilnai įveikti pandemiją, o gal visgi atsiras dar nežinomos mutacijos, dėl kurių vėl pasaulis bus priverstas išgyventi 2020-ųjų metų ar net blogesni scenarijų. Todėl pokytis yra būtinas ir pirmieji pripažinimą gaus tie, kurie formuos atsparumo strategijas savo versle, kaip būdus ne tik išlaikyti verslą, bet kaip juos dar labiau sustiprinti ir kartu būti sėkmingais krizės verslo pavyzdžiais.

1.2. Atsparumo strategijų svarba reklamos industrijoje

Visais laikais reklamos industrijos pasaulis buvo ypač nepastovus. Nuolatinės technologinės naujovės lemia vis didesnę reklamos sektoriaus plėtrą, rinkos bei vartotojų pokyčiai ir nuolatiniai valdžios sektoriaus reglamentavimai nuolatos įneša dinamikos į kasdieninę reklamos veiklą. Turow (2016) išskirdamas reklamos sektoriaus plėtros skirstymą, nurodo penkias pagrindines sritis:

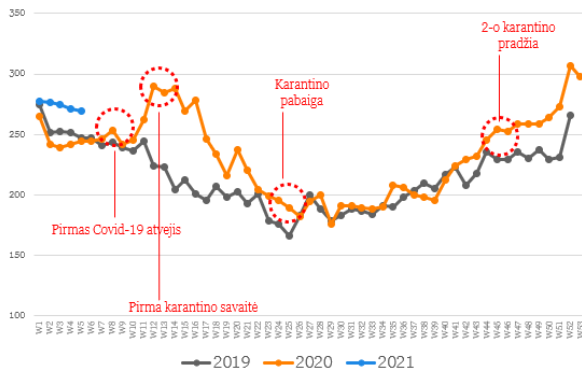
- skaitmeninės reklamos plitimas;
- pardavimų išskaidymas per skirtingas platformas (kanalus);
- auditorijos išsigrūdinimas ir naujos rinkos segmentavimo formos;
- globalizacija;
- verslo diversifikavimas (verslo sričių išskaidymas).

Atsižvelgiant į **skaitmeninės reklamos plitimą** Lietuvoje pastebimas e-komercijos augimas, kai vartotojas internete apsiperka bent kartą per mėnesį. Pagal LivePanel 2020 GroupM Live Panel Calibration Study Wave I -II vertinamą analizę, paskutinių 3 metų kontekste e-komercijos augimas nors ir neženkliai, bet 3 p.p. išaugo, neskaitant to, kad bendros reklamos grynosios pajamos pandeminiams metams apytiksliai 12,5 % nukrito, lyginant su prieš tai sėkmingais 2019 metais. O 2020 metais tai buvo viena pagrindinių krypčių, padėjusios reklamos industrijos įmonėms užtikrinti verslo tęstinumą.

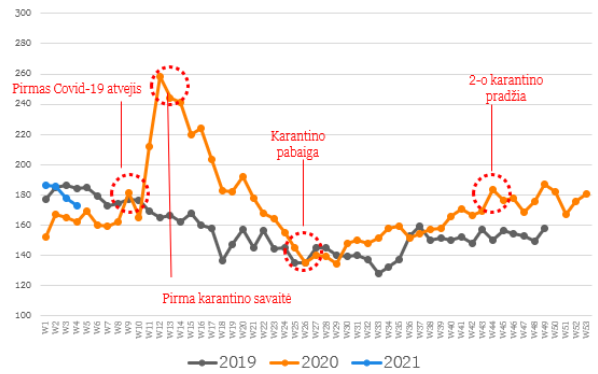
Pardavimų išskaidymas pagal kanalus ypatingai didelę reikšmę turi pandemijos laikotarpiu. Pagal LivePanel 2020, Group M Live Panel Calibration Study Wave I and II atliktą tyrimą, Lietuvoje reklamos rinkos pardavimo grynosios pajamos bendrai nukrito apie -12,5%, o atsigavimo ir panašių rezultatų tikimasi tik iki 2024 metų. Lyginant reklamos pajamas 2019 ir 2020 metais, jaučiami sumažėjimai pagal reklamos transliavimo kanalus: TV sumažėjo -6,3%, internetas -6,5%, radijas -10,6%, lauko reklama -21,3%, laikraščiai -24,7%, žurnalai -27,1% ir drąstiškiausiai sumažėjo kinas, net -83,3%. Žmonėms užsidarius namuose mažiausias sumažėjimas buvo jaučiamas TV ir interneto medija kanaluose. Įdomu tai, kad darbas ir mokymasis iš namų per pirmą karantiną labai stipriai paveikė medijų vartojimą, tačiau pasibaigus jam atrodė, kad nieko lyg nebuvo nutikę ir gyvenimas sugrįžo į įprastą vėžias. Deja, rudenį atėjus antram karantinui vartotojų poreikį naudotis medijomis paveikė, tačiau jis nebuvo jaučiamas tokiu dideliu mastu. Kantar TNS tyrimo ir Gemius Audiences duomenimis TV ir interneto medijų vartojimo tendencija pavaizduojama 3 paveiksle.



TV vidutinis laikas vienam žiūrovui (min/diena)

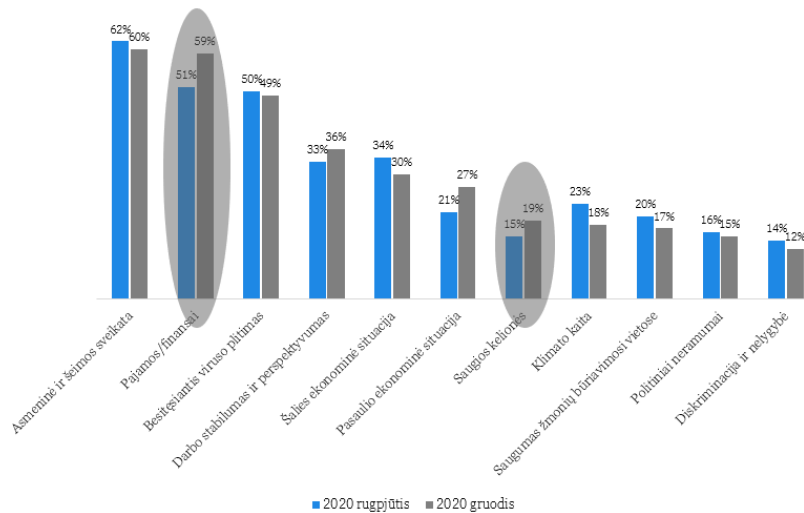


Interneto vidutinis laikas vienam naudotojui (min/diena)



3 pav. TV ir interneto medijų vartojimo tendencija 2019 - 2021 metais

Reklamoje yra labai svarbu geriau **pažinti savo auditoriją** ir atsižvelgiant į aplinkos pokyčius įsivertinti, kaip keičiasi vartotojų įpročiai ir jų vertybės. Remiantis tuo pačiu LivePanel 2020 tyrimu, buvo lyginamos vartotojų vertybės 2020 metų rugpjūčio ir gruodžio mėnesiais, kur apklausos rezultatai parodė, kad lietuviams klimato kaita bei šeimos ir asmeninė sveikata pirmąjį karantiną rūpėjo labiausiai, bet ties antru karantine ženkliausiai augo pajamų bei finansų ir saugių kelionių svarba, bei nežymiai darbo stabilumo ir pasaulio ekonominės situacijos svarba (žr. 4 pav.).



4 pav. Vartotojų vertybių pokyčiai 2020.08 - 2020.12

Globalizacija – taip pat labai svarbi visos reklamos industrijos dalis. Reklamoje yra svarbu sekti pasaulines tendencijas ir stengtis jas pritaikyti savo versle, taip siekiant išsiskirti iš konkurentų ir būti gerai matomiems rinkoje. Pagal skaitmeninės informacijos pasaulio tendencijas 2021 metams išskiriamos 10 pagrindinių reklamos aspektų (digitalinformationworld.com, 2021):

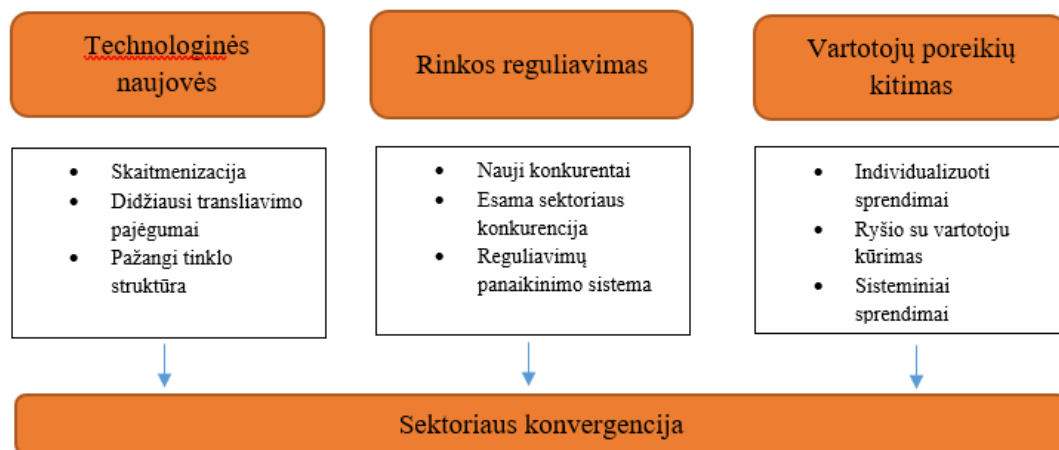
1. *Prekės ženklo atsakomybė.* Tikimasi, kad tie prekės ženklai, kurie parodys skaidrią savo poziciją, apytiksliai du kartus greičiau augs, nei kiti prekės ženklai.

2. *Nuomonės formuotojų daugiakanalė rinkodara.* Prognozuojama, kad didesnę vartotojų įtraukimą turės mažesnių auditorijų nuomonės formuotojai, kurie reklamai naudos daugiau skirtingų kanalų.
3. *Video turinio svarba reklamoje.* Reklama be video turinio tikėtina susilauks apie 92% mažesnio vartotojų įsitraukimo nei su video turiniu.
4. *Automatizuotų sprendimų svarba.* Apie 68% rinkodaros profesionalų mano, kad automatizuoti sprendimai duos teigiamos įtakos tiek verslų rezultatams, tiek darbo procesų gerinimams.
5. *Duomenų atvaizdavimo svarba.* Duomenų atvaizdavimas ir duomenų analitika bus paklausiausi rinkodaros įgūdžiai.
6. *Duomenų apsaugos svarba.* Apie 79% vartotojų mano, kad verslai apie juos žino per daug, tad itin aktualus bus duomenų apsaugos užtikrinimas.
7. *Nuotolinio darbo kultūros kilimas.* Net apie 82% rinkodaroje dirbančių žmonių neplanuotų grįžti į pilną ofiso darbo režimą.
8. *Renginiai įgaus hibridinę formą.* Tikimasi, kad ir po karantino renginiai bus populiarūs virtualia forma, tad išliks ir gyvos, ir virtualios renginio formos.
9. *Vartotojų sukurto turinio augimas.* Manoma, kad tikrų vartotojų sukurtas reklamos turinys turės apie 400% didesnę vartotojų įsitraukimą.
10. *E-verslų augimas išliks stabilus.* Apie 49% pasauliniu lygmeniu apklaustųjų tikina, kad po pandemijos apsipirks internete dažniau nei iki pandemijos.

Verslo diversifikavimas, arba kitaip verslo sričių išskaidymas, taip pat labai svarbus reklamos industrijos verslo veiksnys, kai ne tik pandemijos metu sumažina rizikas verslo tęstinumo užtikrinimui, bet kartu ir sukuria naujas galimybes, užsitikrinant ilgalaikį bendradarbiavimą su klientu, siūlant platesnį paslaugų spektrą kliento problemoms spręsti.

Mokslininkas Lozic (2019) nagrinėjo reklamos konvergencijos procesą, kuris atsirado kaip tiesioginė gamybos procesų skaitmenizacijos pasekmė kartu su interneto pradžia 1990-aisiais metais. Reklamos konvergencija (liet. *supanašėjimas* arba *sutapimas*) aiškinama, kaip galimybė pristatyti skirtingus reklamos kanalus per vieną skaitmeninę platformą. Istoriskai reklamos kanalai, kaip radijas, televizija, internetas, lauko reklamos stendai, yra platinamos per skirtingas platformas, tačiau visų jų turinys tampa vis labiau skaitmeninamas, kas leidžia susiliesti į tą pačią platformą. Ši tendencija įnešė pokyčių reklamos verslo modelio transformacijom, o tai kuria ir nuolatinį procesą.

Kitas mokslininkas Wirtz (2011) išskiria 3 pagrindines konvergencijos sritis: technologinės naujovės, rinkos reguliavimas ir vartotojų poreikių kitimas (žr. 5 paveikslą).



5 pav. Sektoriaus konvergencijos pagrindinės sritys pagal Wirtz (2011)

Svarbiausia technologinė naujovė reklamos pramonėje įvyko XX amžiuje su skaitmenizacijos ir interneto plėtra, kur kartu akcentuojama ne tik kaip technologine naujove, bet ir radikaliu reklamos turinio ir jos vartojimo paradigmos pokyčiu. Technologinė konvergencija atsiranda asmeninių ir verslo interesų sankirtoje, tarp profesinių įsipareigojimų ir pramogų.

Reklamos industrijos plėtra korporacine ir globalizuota forma nebūtų įmanoma be rinkos reguliavimo įvedinimų. Wirtz (2011) pabrėžia, kad rinkos reguliavimo įvedimas yra būtinas tam, kad reklamos rinkoje atsirastų naujų žaidėjų, išplėstų konkurenciją naujiems sektoriams ir būtų pagrindas tęsti reguliavimus tiesiogiai susijusius su reklamos organizacijų verslu.

Vieną esminių pokyčių reklamos industrijos aplinkoje, kaip tiesiogine verslo procesų konvergencijos pasekme, galima išskirti vartotojų pokyčių kitimą ir individualizuotų sprendimų būtinybę. Vartotojų poreikiai keičiasi kartu su besikeičiančiomis gyvenimo sąlygomis, keičiantis aplinkos veiksniams, kaip pavyzdžiui, COVID-19 pandemijos atveju įvedus griežtus ribojimus, keičiasi vartotojų įpročiai: daugiau laiko praleidžiama namuose ir aktualesnės tampa namų aplinkos temos, kaip pasigaminti namuose ar užsisakyti į namus gastronomicinį maistą, užuot reklamuojant gastronomicinio restorano paslaugas. Svarbus reklamos industrijos strateginis pokytis yra iš dalies atsisakyti masinės reklamos ir pereiti prie individualizuotų sprendimų, kurie leidžia atrasti visiškai naujus auditorijos segmentus ir kuo tikslingiau pasiekti savo tikslinį vartotoją.

Dar viena reklamos industrijos konvergencijų paskatina reklamos segmentų plėtrą, kurie vienu kartu yra labai susiję, tačiau gali išlikti ir kaip atskiri subjektai (Lozic, 2019). Kaip pavyzdžiui publikuojamų straipsnių skaitmenizavimas. Pagal turinį straipsniai gali būtų komunikuojami, skelbiami skirtinguose reklamos kanaluose, tačiau pats skelbiamas turinys, jo vertė, pagrindas išlieka nepakitę, neatsižvelgiant, ar straipsnis yra publikuotame popieriniame žurnale, ar elektroniniame portale. Prie to paties turinio leičiamas tik reklamos prieigos būdas atsižvelgiant į skirtingą auditoriją.

Pagrindinis reklamos industrijos konvergencijos bruožas yra reklamos tęstinumas, nuolatiniai pokyčiai ir plėtra. Šiuolaikiniai technologiniai sprendimai, pasitelkiant interneto tinklą, leidžia pakelti ir išplėsti žiniasklaidos pramonę į visiškai naują lygį. Mobilųjų įrenginių ir interneto įtaka masinei komunikacijai apibūdinama kaip ištrinta riba tarp tradicinių reklamos priemonių ir pakitusi žinių bei informacijos visuma vartojimo procese. Visa tai patvirtina reklamos procesų svarbą, kuriant reklamos priemonių sprendimus (Petrauskis K, 2012).

Kaip 2008 metų krizės kontekste, taip ir COVID-19 pandemijos krizės kontekste galioja tas pats pasakymas, pasak Merlo (2008): „naujas reklamos amžius išaušo, atnešdamas sudėtingumo, netikrumo ir galimybių“. Ir nors atrodytų pandemijos laikotarpiu reklamos industrijos darbas nesustoję, paklausa nepasikeitė, tačiau kartais net ir kardinaliai keitėsi rinkodaros taktika, kai mažėjant biudžetui reikia atrasti naujas galimybes įmonių tęstinumui ir augimui. Lietuvos marketingo asociacijos (LiMA) ir KOG instituto atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad pandemijos metu daugiau nei pusės tyrime dalyvavusių organizacijų sąnaudos sumažėjo, o trečdalis išliko nepakitęs ir didžiausias poveikis buvo jaučiamas rinkodaros ir komunikacijos skyriuose (vz.lt, 2020). Stipriai mažinamą klientų rinkodaros biudžetą pajautė kita reklamos sritis – išorinės agentūros bei konsultantai, kurių teigimu apie 44 proc. sumažino ar išvis nutraukė bendradarbiavimą su klientais ir vos apie 9 proc. teigė padidinę bendradarbiavimą. Tad prisitaikyti ne tik prie aplinkos pokyčio, bet ir prie kliento ir jo verslo pokyčių yra svarbus reklamos industrijos krizės poveikio atsparumo strategijos formavimo veiksnys. Ir kaip teigia vertindamas pandemijos pokyčių kontekstą LiMA valdybos narys Andrius Kontrimavičius: „Nepaisant to, kad įmonės rinkodaros biudžetus reikšmingai mažino, ši situacija sukuria labai daug naujų galimybių kurti naujas paslaugas, suteikti pridėtinę vertę vartotojams. Dar daugiau, krizės metu pirkėjams sumažinus savo išlaidas, rinkodaros svarba itin išryškėjo, nes reikia pasiekti vartotoją su tinkama žinute tinkamoje vietoje.“ (vz.lt, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad tiek įprastomis reklamos veiklos sąlygomis, tiek kiekvienos krizės kontekste yra svarbu nuolat prižiūrėti reklamos komunikacijos kanalus, siekiant pasiekti savo tikslinį vartotoją bei kartu sukuriant jam unikalius ir individualizuotus sprendimus ir jį pasiekiančią tikslią pardavimo žinutę. Yra svarbu vystyti technologines naujoves ir neatsilikti nuo pasaulinių tendencijų bei didelį dėmesį skirti verslo sričių išskaidymui, kas padėtų turėti tam tikrą verslo pajamų užtikrinimą. Todėl neapibrėžtumo sąlygomis, dabartinėmis COVID – 19 sąlygomis, kai nebelieka planavimo prasmės, kai dinamiškas reklamos tempas įgauna kitokį pagreitį, reklamos agentūrų įmonėms yra ypač svarbu išsigryninti savo stipriąsias ir silpnąsias puses krizės sąlygomis, išskirti pagrindinius veiksnys, kurie gali padėti jų verslo tęstinumui ir tolimesniam vystymuisi, yra svarbu transformuoti savo verslo modelį, atsižvelgiant tiek į vidinius, tiek į išorinius aspektus, yra svarbu formuoti atsparumo strategijas, formuoti ir geriau suprasti jų prielaidas.

2. Įmonių atsparumo strategijų formavimo prielaidų teorinė analizė

Visais laikais pasaulį veikė įvairios krizės ir neramumai, tačiau 2020-aisiais užgriuvusi pandemijos krizė sukėlė didelę sumaištį žmonių gyvenimuose, rinkose, verslus užvertė sunkiai išsprendžiamais klausimais, įnešė daug nežinomybės ir baimės sugriaudama nusistovėjusias veiklos schemas ar verslo „žaidimo taisykles“. Tačiau siekiant giliau pažvelgti ir suprasti verslo dinamiką, galima pastebėti esminį faktorių: verslai ir jų verslo modeliai keičiasi nuolatos jau kurį laiką, o visus netikėtai užklupusi pandemija tik išryškino būtinus pokyčius įjungdama naujo starto signalą: „laikas keisti požiūrį į verslą plačiąja prasme“ (vz.lt, 2021). Šiame skyriuje siekiama geriau suprasti verslo atsparumo strategijų teorines sampratas, išsiaiškinti tokių strategijų formavimo prielaidas, išgryninti pagrindinius vidinius ir išorės kritinius sėkmės veiksnius, darančius įtaką atsparumo strategijų formavimui, išsiaiškinti įmonių vadovų lyderystės savybių aspektus, išskirti pagrindinius sėkmingai veikiančios įmonės atsparumo strategijos bruožus.

2.1. Įmonių atsparumo strategijos formavimo prielaidos

2.1.1. Įmonių atsparumo strategijos samprata

Pagrindiniai verslo valdymo mokymai, teorinės sampratos, tyrimai, taip pat ir taikomos praktikos daugiausiai orientuotos į verslo valdymą, kaip sukurti teisingą verslo modelį, struktūrą, parinkti teisingą taktiką, kad verslas būtų sėkmingas. Ir nors atrodytų gyvenimas yra dinamiškas, nuolat įnešantis įvairių pokyčių, tačiau tik staiga visus užklupusi Covid – 19 pandemija daugeliui atskleidė ir parodė mūsų gyvenimo ir verslo sistemų trapumą, skausmingai parodė verslo tiekimo grandinių, sveikatos priežiūros ir kitų kritinių sistemų trapumą ir išskėlė atsparumo pokyčiams svarbą. Todėl dažnai kyla klausimas: kas yra atsparumas? 1 lentelėje pateikiami keletos autorių atsparumo sampratos apibūdinimai, kurie padeda geriau suprasti atsparumo reikšmę. Lentelė sudaryta autorės pagal analizuojamos literatūros ir informacijos šaltinių autorius nurodytais lentelėje.

1 lentelė. Atsparumo sampratos apibrėžimai

Apibrėžimas	Autoriai
„Atsparumas paprastai apibrėžiamas kaip gebėjimas atsigauti po sunkių gyvenimo įvykių.“	Hurley (2020)
„Organizacijos gebėjimas įsisavinti ir prisitaikyti kintančioje aplinkoje, kad ji galėtų įgyvendinti savo tikslus ir išlikti bei klestėti“.	Mathenge (2020)
„Atsparumo samprata yra glaudžiai susijusi su elemento galimybe bei galimybe po sutrikimo grįžti į prieštrikinę būseną. Kai atsparumo sąvoka taikoma bendruomenėms ir platesniam organizacijų kontekstui, šis platus apibrėžimas nesikeičia.“	Bhamra, Dani ir Burnard (2011)
„Atsparumo metodai pabrėžia savybes ir galimybes, leidžiančias sistemai atsigauti ir prisitaikyti prie sutrikimų.“	Linkov, Trump ir Hynes (2019)
„Atsparumas - kaip įmonės sugebėjimas sugerti stresą, atgauti kritinį funkcionalumą ir klestėti pakitusiomis aplinkybėmis.“	Reeves ir Whitaker (2020)
„Strateginis atsparumo tipas leidžia organizacijai anksti sužinoti apie kylančius pokyčius ir pradėti formuoti atsakus, kol pokyčiai dar tik gimsta.“	Välikangas ir Romme (2013)

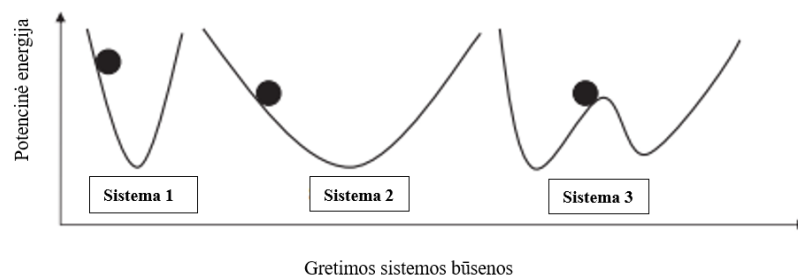
„Pagrindinė sistemos atsparumo sąvoka yra sistemos gebėjimas reaguoti ir atsigauti po įvykio.“	Seville (2008)
„Atsparumo prasmė yra ginčijama skirtinguose kontekstuose, paprastai atsparumas suprantamas kaip gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, katastrofiškai neprarandant formos ar funkcijos.“	Rampling (2020)

Pagrindiniai atsparumo apibūdinimo išskiriami bruožai – tai gebėjimas atsigauti po sunkumų, galimybė priimti situaciją, prie jos prisitaikyti ir sugebėti judėti į priekį. Dažnai pasitaikanti problema, kad rizika ir atsparumas yra iš esmės dvi skirtingos sąvokos, tačiau dažnu atveju jos yra sutapatamos. Oxford‘o žodyne *rizika* apibrėžiama, kaip „situacija, susijusi po pavojaus, ar kitaip grėsmės, poveikiu“, o *atsparumas* apibrėžiamas, kaip „gebėjimas greitai atsigauti po sunkumų“. Tačiau rizikos sistemoje atsižvelgiama į visas pastangas, siekiant užkirsti kelią grėsmėms, ar stengtis jas pašalinti kol jos dar neatsiranda, o atsparumas yra sutelkiamas į nuostolių atsigavimą po jau įvykusios grėsmės (Hynes, 2019). Tad apibrėžime yra išskiriami pagrindiniai atsparumo sąvokos aspektai - prisitaikyti ir atsigauti, o atlaikyti ir į juos reaguoti yra rizikos sąvokos, todėl rizikos komponentas aiškiai pridedamas ir prie atsparumo apibrėžimo.

Organizacija, įmonė nėra statiškas darinys, ypatingai dinamiškoje verslo aplinkoje. Žinoma, kai kurie sektoriai yra stabilesni nei kiti, tačiau nepaisant to, kiekviena organizacija, kuri laikui bėgant išlieka visiškai tokia pati, ilgainiui sugadina savo potencialą konkurencinėje rinkoje ir nepasiekia savo tikslo. Todėl nuolat besikeičiančioje aplinkoje bendra organizacijos sistema taip pat turi keistis reaguodama į naują aplinką, kad išlaikytų savo pranašumą. Fiksėlis (2003) savo teorijoje išskiria keturias pagrindines organizacijos sistemos charakteristikas, kurios formuoja atsparumo sąlygas. Jos apima:

- *įvairovę*, kai egzistuoja kelios elgesio normos ir skirtingos organizacijos formos;
- *efektyvumą*, kai didinamas našumas naudojant turimus ribotus išteklius;
- *prisitaikomumą*, galimybę lanksčiai keistis reaguojant į naują spaudimą;
- *sanglaudą*, kai vienijami santykiai ir ryšiai tarp skirtingų sistemų egzistavimų.

Siekiant tai iliustruoti, Fiksėlis (2003) pateikia supaprastintą grafinį sistemų atvaizdavimą, kuris apibūrina skirtingus atsparumo tipus (žr. 6 paveikslą). Kiekviena sistema turi stabilią būseną, rodančią mažiausią potencialią energiją, kurioje sistema palaiko nusistovėjusią tvarką ir funkciją, tačiau kai sistemai kyla grėsmė ar sutrikimas, ši būseną yra linkusi pasislinkti gretima trajektorija.



6 pav. Sistemų trajektorijos pagal Fiksėlį (2003).

Išskiriamos 3 sistemų tipai:

- *1 sistema* veikia siauroje galimų būsenų juostoje. Nors sistema sukurta, kad būtų atspari mažiems pusiausvyros būsenos trikdžiams, tačiau ji nesugeba susidoroti su didesnio masto ar didesnio poveikio įvykiais. Tad nors ji gali būti laikoma atspari, tačiau ji yra visai ne elastinga.
- *2 sistema* suteikia didesnę atsparumą trikdžiams, nes sugeba išlaikyti pagrindinę funkciją įvairiose būsenose ir palaipsniui sugrįžti į pusiausvyrą. Ši sistema gali būti apibūdinama kaip atspari ir elastinga, dažnai būdinga socialinėms ar ekologinėms sistemoms.
- *3 sistemas* savybės suteikia daug didesnę atsparumą esant net ir labai dideliems trikdžiams. Sistema, turinti kelias pusiausvyros būsenas, gali nesudėtingai pereiti į kitą būseną, o tai reiškia, kad ji sugeba toleruoti didesnius sutrikimus.

Toks perėjimas prie kito pusiausvyros taško reiškia esminį struktūros ir funkcijos pokytį (Fiksel, 2003). Daugelis lyderių stengiasi laviruoti tarp kuriamų dinamiškos aplinkos pusiausvyrų, stengiasi kurti atsparumo sąlygas, tačiau tikrai nedaugelis žino, kaip reikėtų tai padaryti. Todėl yra labai svarbu kurti verslo atsparumo strategijas, kad galėtum aiškiai numatyti, įvertinti ir valdyti situaciją susidūrus su vidiniais ir išoriniais iššūkiais, žinomais ir nenumatytais sukrėtimais.

Covid-19 viruso pandemija nėra vienkartinis reiškinys. Pažvelgus atgal galima prisiminti, kad pasaulį veikė ir kitos virusų sukeltos ligos, kaip SARS, MERS, Ebola ar kitos, visos jos perspėjo apie neišvengiamą pasaulinę pandemiją ir tikrai negalima numatyti, ko ateityje dar galima tikėtis. Jei ne sveikatos problemos, tai ypatingai technologijų pakilimo laikais panašios aplinkybės palankios yra kibernetinio viruso plitimui ar niekada nenuspėjamam ekonominiam nestabilumui, kurį bet kada gali sukelti klimato kaita ar vyraujanti socialinė įtampa. Todėl organizacijos, sugebėjusios greitai išrasti atsakomąsias reakcijas į pandemiją ar veikiamus pokyčius, gali sukurti sėkmingas atsparumo strategijas ir užtikrinti sėkmingus verslus.

2.1.2. Verslo tęstinumo ir verslo atsparumo sąlygų skirtumai

Visos įmonės nori sėkmingai vystytis ir klestėti nepriklausomai nuo sezono ar aplinkos sąlygų, tačiau tai reikalauja kruopštaus planavimo į priekį ir tinkamo rizikos valdymo, kad būtų galima pasirengti nenumatytiems atvejams. Todėl yra susiduriama su verslo tęstinumo ir verslo atsparumo sąlygomis, kurias verslo kalboje vartojamos pakaitomis, tačiau tam tikrais būdais jos abi ir skiriasi.

Dinamiškoje aplinkoje verslo trukdis gali būti nebūtinai pasaulį sukauščiusi ekonominė, pandemijos krizė, kuri staiga sunaikina daugelį metų kurtą įdirbį, tačiau trukdymas gali būti bet koks geriausio darbuotojo išėjimas į konkurencinę įmonę, prarastas svarbus klientas ar partneris, bet koki nauji nepalankūs verslui patvirtinti vyriausybės įstatymai, kurie verčia kardinaliai keisti savo verslo planus, arba nenumatytas įvykis vietinėje ar pasaulinėje ekonomikoje.

Pagal Tarptautinės standartizacijos organizacijos pateiktas reikšmes (iso.org, 2017) verslo tęstinumas reiškia organizacijos gebėjimą tęsti produktų ar paslaugų tiekimą priimtiniu iš anksto nustatytu lygiu po sutrikimo, kitaip numatyti tam tikrus sutrikimus ir parengti planą, kuris užtikrintų, kad net ir tęsiantis staiga užklupusiems sutrikimams ir verslo trikdžiams, verslas sugebės tęsti savo veiklą. Verslo tęstinumui valdyti galima naudoti itin populiary Shewhart-Deming ciklo metodą „Planuok – Daryk – Tikrink – Veik“ (žr. 7 paveikslą).



7 pav. Sudaryta autorės pagal Shewhart-Deming ciklą „Planuok – Daryk – Tikrink – Veik“.

Pirmuoju etapu yra labai svarbus **planavimo** aspektas. Svarbu suprasti aplinką, kurioje veikia įmonės verslas, numanyti galimas problemas ir rizikas, kurios gali sutrukdyti kasdieninę veiklą, identifikuoti galimybes. Nustatant rizikas yra svarbu nustatyti prioritetus ir mažinimo veiksmus, išnagrinėti turimą informaciją, generuoti idėjas ir parengti tvirtą įgyvendinimo planą. Patartina įsivardinti sėkmės kriterijus ir išsikelti pamatuojamus tikslus, prie kurių bus sugrįžtama patikrinimo etape.

Antrajame **darymo** etape reikia išbandyti galimą pradinį sprendimą ir atlikti nedidelio masto bandomąjį projektą, kaupti duomenis ir patikrinti, ar pasiekiamas norimas rezultatas, kuris bus naudojamas tikrinimo etape. Šiuo žingsniu svarbus ir kontrolės priemonių įgyvendinimas, tokių kaip: IT sistemos, žmogiškieji ištekliai, tiekėjai, procedūros, biudžetas, tikslinė metrika.

Trečiuoju etapu yra labai svarbus **tikrinimo** aspektas. Įmonės turi reguliariai tikrinti bandomojo projekto rezultatus, ar kontrolės priemonės veikia, ar išlieka svarbios tenkinant verslo poreikius ir tikslus keičiantis aplinkai. Testuojant svarbu nustatyti, ar tęstinumo sąlygas galima pasiekti naudojant tik esamas priemones ar reikia papildomai įtraukti ir daugiau naujų. Šis etapas itin svarbus tikrinti išsikeltas idėjas ir jei jos netenkina išsikeltų lūkesčių, nėra sėkmingos, tuomet galbūt reikia keisti idėją ir reikia sugrįžti prie pirmo etapo, arba nusprendus įsivesti daugiau pakeitimų, pakartoti antrą ir trečią etapus ir jei tikrai pradinis planas nesuveikia, galiausiai sugrįžti prie pirmosios idėjos planavimo etapo.

Paskutiniame ketvirtajame **veikimo** etape tik išsikėlus idėją, ją išbandžius ir patikrinus yra įgyvendinamas galutinis sprendimas. Remiantis testų rezultatais ir realiais trikdžiais, įmonės turi imtis taisomų, prevencinių veiksmų, kad galėtų užtikrinti verslo tęstinumo planą, kuris išliks veiksmingas net ir nuolat kintančiame kontekste. Tačiau tai ne baigtinis procesas, nuolat reikia ieškoti verslo modelio tobulinimų, kaip užtikrinti ne tik verslo testinumą, bet ir tolimesnę sėkmę.

Taip pat pagal Tarptautinės standartizacijos organizacijos pateiktas reikšmes (iso.org, 2018) verslo atsparumas apibrėžiamas kaip verslo gebėjimas įsisavinti ir prisitaikyti kintančioje aplinkoje, kad verslas galėtų įgyvendinti savo tikslus, išlikti bei klestėti. Todėl yra labai svarbu numatyti, pasirengti, reaguoti ir prisitaikyti prie laipsniškų pokyčių ir staigių sutrikimų, kurie labiausiai įtaką daro iš išorės perspektyvos. Kitaip tariant, įmonei susidūrus su nenumatytu trikdžiu reikia turėti tinkamus

mechanizmus, gebančius absorbuoti nenumatytą smūgį, reikšmingai nepakenkiant verslo operacijoms, verslo tęstinumui, bei visai verslo taktikai.

Mathenge (bmc.com, 2020) pataria laikytis šių pagrindinių principų, norint sukurti ir išlaikyti efektyvaus verslo atsparumo strategijos pagrindą:

- elgesį suderinti su bendra verslo vizija ir tikslu;
- atnaujinti verslo konteksto supratimas;
- gebėti įsisavinti, prisitaikyti ir efektyviai reaguoti į pokyčius;
- vadovautis teisingu, protingu ir geru verslo valdymo pavyzdžiu;
- turimų įgūdžių, vadovavimo, žinių ir patirties įvairovė;
- svarbus valdymo discipline koordinavimo, techninių bei mokslinių sričių indėlis;
- efektyvus rizikos valdymas.

Dažnu atveju tradiciniai verslai taiko seniai nusistovėjusius valdymo metodus, kurie turi svarbius apribojimus, dėl ko tai tampa priežastimi sunkiai įvertinti ar suformuoti atsparumo strategiją. Išskiriami pagrindiniai keturi tradicinio valdymo iššūkiai, kaip vieni iš trukdžių atsparumo strategijos formavimui (hbr.org, 2020):

- Įmonės orientuojasi maksimaliai padidinti akcininkams teikiamą vertę iš dividendų ir akcijų vertės padidėjimo, net nebandydamos išmatuoti ir atskleisti atsparumą konkrečioje materialinėje rizikoje.
- Įmonės orientuojasi maksimaliai padidinti trumpalaikę grąžą, kas priešingai būdinga atsparumui formuojant daugialypę perspektyvą, atsisakant tam tikro efektyvumo ar našumo šiandien, siekiant užtikrinti ilgalaikį našumą ateityje.
- Įmonės daug dėmesio skiria stabilų planų kūrimui ir vykdymui, tačiau tai yra veiksminga tik kai priežastiniai ryšiai yra aiškūs, nuspėjami ir nesikeičia. Atsparumas tokia valdyme turi reikšmingų neigiamų pasekmių, nes labiausiai jis yra susijęs su neapibrėžtumu, su nežinomybe, besikeičiančia aplinka, nenuspėjamais ir neįtikėtinais įvykiais.
- Įmonės pagal dabartinį korporatyvinio kapitalizmo modelį traktuojamos kaip atskiros „ekonominės salos“, kurios valdomos ir optimizuojamos atskirai. Nors tai dažnu atveju supaprastina valdymą ir atskaitomybę, tačiau tai paslepia įvairių suinteresuotų šalių ekonominę ir socialinę priklausomybę. Priešingai, atsparumas yra bendrų sistemų savybė: individualios įmonės atsparumas neturi didelio svorio, kai sutrinka jos tiekimo bazė, klientų bazė ar socialinės sistemos, nuo kurių ji labai priklauso.

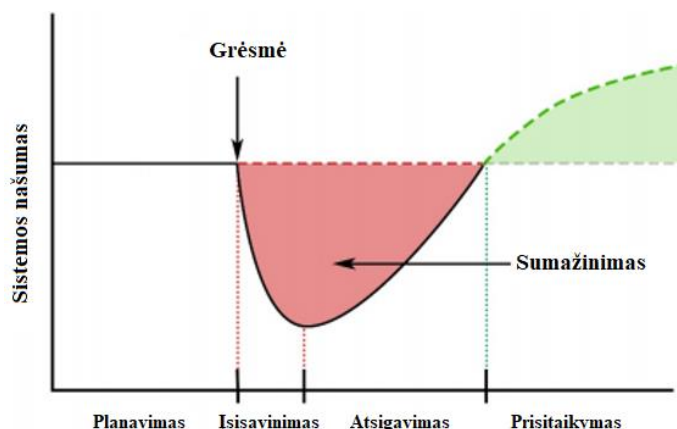
Norint išlaikyti atsparumą veikiams pokyčiams ir formuoti verslo atsparumo strategiją, reikia generuoti naujas idėjas ar naujus įrankius į šiandienos požiūrį, kuriam reikalingas iš esmės ir kitoks verslo modelis, kuris apima verslo sudėtingumą, aplinkos neapibrėžtumą ir netikrumą, tarpusavio priklausomybę, sisteminį mąstumą ir daugialypę perspektyvą. Daugelis didesnių įmonių imasi tam tikros rizikos valdymo formos, kad suprastų ir sumažintų specifinės žinomos rizikos poveikį. Tačiau atsparumas susiję su nenustatyta rizika, kuri turi būti atsižvelgiama į prisitaikymą ir pertvarkymus, kuriuos įmonė turi padaryti, kad suvaldytų sukeltą aplinkos stresą jį išnaudojant.

Apibendrinant, verslo atsparumas yra grindžiamas verslo tęstinumo principais, tačiau jis dar labiau yra išplėstas, kad pagerintų verslo vidinius dalykus, lyg „imuninę sistemą“, kas padeda greičiau įveikti iššūkius, atremti aplinkos veikiamas ligas ir padeda lengviau atsigaivinti (pwc.co.uk, 2020).

Panašiai kaip verslo tęstinumas, taip ir verslo atsparumas daug dėmesio skiria aplinkos supratimui, galimos rizikos, galinčios sutrikdyti verslo veiklą, nustatymui, įvertinimui ir planavimui trikdžių sprendimui, jeigu jie atsirastų. Nors verslo tęstinumas yra orientuotas daugiau į procesą, atsparumas labiau formuoja strateginį holistinį požiūrį, kuriam įtakos turi unikali sąveika ir strateginių bei operacinių veiksnių derinys.

2.1.3. Atsparumo strategijos formavimo etapai

Pasak Hynes'o (2019), atsparumas gali būti vadinamas „grėsmės agnostiku“. Agnosticizmas (gr. *agnostos* - nepažintas, nepažinus) yra viena iš filosofijos krypčių, kuri aiškina, kad objektyvus tikrovės pažinimas patirties dėka yra negalimas. Agnosticizmas sukelia abejonę kurios nors srities teiginio teisingumu ir galimybe kaip nors jį įrodyti (wikipedia.org, 2020). Tad tokia būseną, kai tam tikrų dalykų egzistavimu tiki, bet nežinai, arba netiki ir nežinai. Taigi, kalbant apie atsparumo strategijos formavimą nesistengiama nustatyti konkrečių grėsmių, o daroma prielaida, kad tam tikrame etape grėsmė, ar grėsmių derinys materializuosis ir sutrikdys sistemą. Todėl yra labai svarbu būti pasirengusiam, kad ir kas nutiktų, net jei to negalima numatyti ir to dar net nėra buvę. O COVID-19 pandemijos grėsmė labai gerai tai ir parodo. Atsparumo požiūriu pabrėžiamos savybės ir galimybės, leidžiančios įmonės sistemai atsigauti po sutrikimų ir prisitaikyti prie jų, o visuotinai priimtas apibrėžimas pagal 2012 m. Nacionalinės mokslų akademijos (NAS) ataskaitos „Atsparumas nelaimėms“ atsparumą apibūdina kaip sistemos sugebėjimą atlikti keturias funkcijas nepageidaujamų įvykių atžvilgiu: planavimą ir pasirengimą; įsisavinimą; atsigavimą, ar kitaip atkūrimą, ir prisitaikymą (žr. 8 paveikslą).



8 pav. Atsparumo etapai pagal Nacionalinę mokslų akademiją (NAS).

Kadangi sistema yra sudėtinga, atsparumo požiūriu yra pripažįstama, kad perėjimai į naujas fazes yra jos prigimties dalis ir sistema nebegrįš į ankstesnę pusiausvyrą. Taikant šį požiūrį, sistemos atsparumas yra nuolat kintanti savybė, kai pagrindinės sistemos funkcijos yra nuolat keičiamos grėsmėms spręsti ir jas sumažinti. Šis dinamiškas sistemų pobūdis reiškia, kad jie nuolat tobulėja, o strategijos, kurios vienu metu pagerina atsparumą tam tikriems stresams, kitu laiku susidūrus su kita grėsme gali padaryti sistemą trapesnę. Taip žiūrint, sistemos atsparumas yra tam tikras momentas, kai sutrikimas patiria nuostolių, bet bendrai žiūrint tai yra procesas, kaip sistema veikia prieš grėsmę, jos metu ir po jos.

Pagal Linkovą ir kitus (2018) dauguma įprastų, rizika pagrįstų metodų pabrėžia planavimo ir įsisavinimo fazes, kad nustatytų, įvertintų ir užkirstų kelią didesniems grėsmės padarytiems padariniams. Nepaisant to, ar yra atsižvelgiama į konkrečią grėsmę šiuose etapuose, daugiausia dėmesio yra skiriama signalų, susijusių su grėsmėmis sistemai, nustatymu ir išsiaiškinimu; sistemos struktūros ir ryšių su kitais tyrinėjimu ir strategijų, kurios išsaugo pagrindinius sistemos elementus, kurie geba veikti nepriklausomai nuo įvykusio sutrikimo (Patriarca, Bergström, Gravio, Costantino 2018). Signalai apima statistiką ir kitą pamatuojamą informaciją, kuri gali rodyti laukiančią sistemine grėsmę. Signalų aptikimas yra sunki ir pasikartojanti užduotis, tačiau tai gali būti vienintelis būdas geriau suprasti įvairias sistemines grėsmes, kurios gali kilti skirtingais momentais ateityje. Nors planavimas ir įsisavinimas yra svarbūs siekiant padėti sistemai įveikti sistemines grėsmes, prieš joms atsirandant ar joms iškilus, tačiau atsparumo metodai taip pat turi būti svarbūs sistemos veikimui ir po to, kai grėsmė jau atėjo: tai apima atsigavimo ir pritaikymo etapus. Atkūrimas apima visas pastangas kuo greičiau, pigiau ir efektyviau atgauti prarastą sistemos funkciją, tuo tarpu prisitaikant pagrindinis dėmesys skiriamas sistemos gebėjimui pasikeisti ir geriau įveikti panašaus pobūdžio grėsmes ateityje. Pritaikymo ir atkūrimo vaidmuo yra pagrindinis dėmesys kiekvienam atsparumo analitikui, kur sistema, turinti tvirtą atkūrimo pajėgumą, gali veiksmingai atlaikyti rimtus sutrikimus, kurie priešingu atveju sulaužytų net labiausiai sukietėjusius sistemos komponentus (Hynes, 2019).

Įvairiose organizacijose ir pramonės šakose labai skiriasi, kaip įmonės reaguoja į COVID-19 pandemijos krizę. Kai kurios įmonės nuo greito vertinimo perėjo prie greitų atsakymų, daugelis pasuko verslą į tvarumą, kad sugebėtų išgyventi, kitos greitai susitvarkė per didelius augimo tempus, kai prekių ar paslaugų greitai viršijo pasiūlą ir tai tapo dideliu joms iššūkiu. Vertinant pandemijos laikotarpį Naujosios Zelandijos audito ir apskaitos įmonės BDO specialistai išskiria 3 etapus, per kuriuos verslai turės pereiti šiuo neramiu laikotarpiu (bdo.nz, 2020):

1. Reagavimas
2. Atsparumas
3. Suvokimas

Siekiant apsaugoti savo verslą, įmonės privalo greitai *reaguoti* į situaciją. Siekiant prisitaikyti prie pasikeitusios aplinkos, įsitvirtinti neapibrėžtume ir išlaikyti savo verslą, įmonės privalo formuoti *atsparumo* sąlygas savo versle. Ir galiausiai įmonės privalo *suvokti* naują realybę ir sugebėti grįžti į darbą, į verslą ir užsitikrinti sėkmės veiksnius „naujoje normoje“ (ang. *New Normal*). Taigi, neapibrėžtumo sąlygomis siekiant suformuoti sėkmingo verslo atsparumo strategiją kiekviename krizės etape įmonės privalo permąstyti, adaptuoti savo verslo modelius ar papildomai sukurti tam tikrus jo elementus.

2.1.4. Atsparumo sistemų principai ir jų įtaka atsparumo strategijos formavimui

Kuriant atsparumo strategiją yra labai svarbu suprasti pagrindinius verslo sistemos principus, kurie tampa svarbiausi verslo atsparumo strategijos formavimo prielaidų veiksniai. Kiekvienas verslas, neskaitant savo dydžio, susideda iš verslo modelio elementų, kurie yra priklausomi nuo grėsmių ir gali sukelti potencialių katastrofinių nuostolių. Supaprastinant kritinio verslo identifikavimą visas verslo turtas pagal JAV prekybos rūmų fondo išleistą darbo knygą „Verslo atsparumas 101 dirbtuvė“ yra suskaidomas į 6 kritines kategorijas: operacijas, inventorių, įrangą, nekilnojamą turtą, žmogiškuosius išteklius ir duomenis (žr. 9 paveikslą). Kiekviena kategorija turi savo pagrindinius komponentus,

kurie kiekvienai verslo sričiai gali skirtis, tačiau kritinės kategorijos vienokia ar kitokia forma egzistuoja visuose versluose (uschamberfoundation.org).

Operacijos	Inventorius	Įranga	Nekilnojamas turtas	Žmogiškieji ištekliai	Duomenys
<ul style="list-style-type: none"> • Gautinos / mokėtinės sumos • Paslaugų tiekimas • Darbo užmokestis • Kita 	<ul style="list-style-type: none"> • Ištekliai • Riboti, atsarginiai ištekliai • Prekės • Žaliavos • Kita 	<ul style="list-style-type: none"> • Techninė įranga • Tinklas • Serveriai • Kilnojamas įmonės turtas • Kita 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofiso patalpos • Sandėliai • Gamybos ar paslaugų vietos • Nuomos vieta • Kita 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojai • Klientai • Partneriai • Tiekėjai • Vartotojai 	<ul style="list-style-type: none"> • Konfidencialūs dokumentai • Failai • Informacija • Serverio atsarginės kopijos • Kita

9 pav. Kritiniai verslo turto veiksniai.

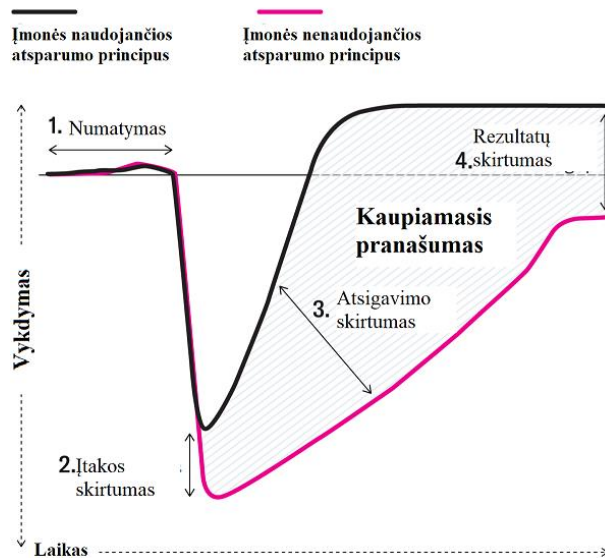
Svarbu yra suprasti pagrindinius verslo aspektus ir įvertinti jų svarbą savo verslui bei galimą grėsmės įtaką. Tarkim, didžioji dalis verslo pajamų yra gaunama iš atsargų, tad įmonė turėtų teikti pirmenybę atsargų apsaugai arba stiprinti šį turtą nuo galimos nelaimių padarytos žalos, kaip pavyzdžiui gamtos stichijų ar kitų neramumų. Vienas svarbiausių verslo turtų – žmogiškųjų išteklių turtas, kuris susijęs su daugeliu kitų turto kategorijų: žmonės, verslo santykiai, ryšiai, komunikacija, prekės ženklo atpažįstamumas yra pagrindiniai bendriniai verslo turto kritiniai aspektai. Be jų verslas yra lengviau pažeidžiamas vartotojų pasitikėjime, grėsmių ir nesėkmių atžvilgiu.

Pagal Reeves, Harward'o BCG Henderson Instituto San Francisce pirmininką, ir Whitaker'į, to paties instituto strateginės analizės vadovą (2020), galima išskirti 6 ilgalaikių sistemų principus, kuomet įmonės gali struktūrizuoti savo organizacijas ir sprendimų procesus (hbr.org, 2020):

- **Perteklius** (atsargų, funkcijų, kitų išteklių): jis padeda apsaugoti nuo netikėtų sukrėtimų, nors ir trumpalaikio efektyvumo sąskaita. Jus galima sukurti dubliuojant elementus arba turint skirtingus elementus pasiekti tą patį tikslą.
- **Įvairovė** (paslaugų, klientų, prekių ir kt.): reaguojant į naują grėsmę ji padeda užtikrinti, kad vienai kategorijai žlugus sistema nesugestų, nors standartizacijos būdu gali būti pasiekiamas ir mažesnis efektyvumas.
- **Moduliškumas**: išlaiko elementų savarankiškumą, kad sugedus atskiriems elementams nesugriūna visa sistema, nors ir atsisakant griežtai integruoto organizacinio projekto efektyvumo. Modulinę sistemą galima suskirstyti į mažesnes dalis su aiškiai apibrėžtomis sąsajomis, kas krizės ar grėsmės atveju padeda greičiau atjungti ar pajungti į bendrą sistemą.
- **Prisitaikymas**: galimybė tobulėti bandymų ir klaidų būdu, siekiant išplėsti geriausiai veikiančias idėjas. Procesai ir struktūros prisitaikančiose organizacijose yra skirti lankstumui aplinkos poveikiams ir mokymui.
- **Atsargumas**: galimybė apdairiai parengti nenumatytų atvejų planus ar įsivertinti riziką, galinčią turėti reikšmingų pasekmių nepalankiomis sąlygomis. Stebint išankstinio perspėjimo signalus, analizuojant sistemos pažeidžiamumą ar kitus metodus, pasirengti planuojamus veiksmų scenarijus.

- **Suderinamumas:** įmonės tikslų ir veiklos suderinimas su plaesnių sistemų tikslais. Labai svarbu siekiant ilgalaikės sėkmės, kai įmonės yra įtrauktos į tiekimo grandines, verslo ekosistemas, ekonomiką, visuomenę ir kitas natūralias ekosistemas.

Susidūrusi su nenumatyta grėsme, įmonė, kuri naudoja atsparumo principus, turi daugiau privalumų už tas įmones, kurios versle žaidžia pagal nuoseklias nusistovėjusias taisykles. Reeves ir Whitaker'is (2020) grafiškai pavaizduoja santykinį įmonių atsparumo principų naudojimo išskiriamus keturis skirtumus (žr. 10 paveikslą):



10 pav. Įmonių santykinis atsparumo vertinimas pagal Reeves ir Whitaker'į (2020).

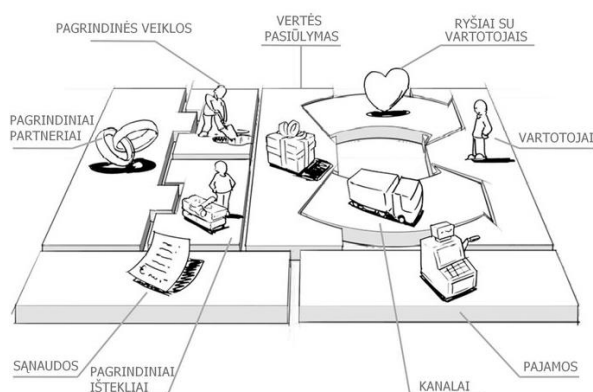
- Pirmasis skirtumas - laukimo nauda, kitaip **numatymas**, kuri reiškia gebėjimą greičiau atpažinti grėsmes. Nors tai gali pasirodyti ne iš karto efektyvumu, tai galima aptikti kitais įvairiais signalais, pavyzdžiui, kai įmonė pateikia savo atsparumo planus (COVID - 19 atveju dauguma bendrovių darė tai itin lėtai). Tai taip pat gali suteikti pranašumų net ir vėlesniuose etapuose.
- Antrasis skirtumas - poveikio nauda, kitaip **įtakos skirtumas**, kuri atspindinti gebėjimą geriau atsispirti ar atlaikyti pradinį ištikusios grėsmės šoką. Tai galima pasiekti geriau pasiruošus arba greitai reaguojant.
- Trečiasis skirtumas - nauda iš atsigavimo greičio, kitaip **atsigavimo skirtumas**, kuris reiškia galimybę greičiau atsigauti nuo šoko nustatant koregavimus, reikalingus grįžti į ankstesnį eksploataavimo lygį, ir juos greitai ir efektyviai įgyvendinti.
- Ketvirtasis skirtumas - galimų rezultatų nauda, kitaip **rezultatų skirtumas**, reiškiantis didesnę tinkamumą naujai aplinkai po ištikusios grėsmės.

Bendrai visi keturi skirtumai turi reikšmingos vertės įmonei krizės laikotarpiu. Kinijoje per pradinį COVID - 19 šoką dauguma sektorių ir bendrovių krito greitai ir sinchroniškai, tačiau ekonomikos atkūrimo etape pastebimai skyrėsi įmonės rezultatai. Tai parodo, kaip įmonės sugebėjo kiekvienam etape reaguoti ir prisitaikyti, o tai atsispindi ir veiklos rezultatuose. Todėl formuojant atsparumo strategijas yra labai svarbu turėti nusimatymą tolimesnių veiksmų, atsižvelgti į ilgalaikių planų principus, gebėti juos lanksčiai ir greitai pritaikyti pasikeitusioje aplinkoje, o tai padės suformuoti ne tik sėkmingo verslo atsparumo strategiją, bet ir duos teigiamų įmonei rezultatų.

2.1.5. Verslo modelio svarba įmonių atsparumui

Šiuolaikinių verslo įmonių modeliai siekia labiau integruotis ne tik į vietines savo šalies rinkas, bet ir į pasaulines rinkas, prisitaikyti prie greitai kintančios aplinkos, išlikti ir vystytis konkurencingumo rinkoje, o nagrinėjamu aukšto neapibrėžtumo laikotarpiu COVID-19 pandemijos kontekste tai turi padaryti ypač greitai. Verslo modelis ir jo transformacija – tai viena iš atsparumo strategijos formavimo prielaidų. Daugelis mokslo tyrinėtojų ir praktikų sutaria, kad verslo modelis bendrąją prasme yra tam tikra logika, kuria vadovaujantis įmonė sukuria vertę vartotojui, iš to uždirba pinigus ir kartu prisideda prie visuomenės gerovės kūrimo ir vystymosi. Nepaisant to, jog atrodytų verslo modelio samprata yra gana paprasta, tačiau nėra vieningo verslo modelio koncepto aiškinimo (George ir Bock, 2009). Pasak autorių, integruotas požiūris į įvairius verslo modelių tyrimus suteikia galimybę atskleisti verslumo procesus, įvertinti įmonės konfigūracijos poveikį ir paaiškinti bei numatyti verslo rezultatus. Nielsen ir Morten (2014) pabrėžia, kad pagrindinė verslo modelio idėjos mintis turėtų būti išdėstyta unikaliu įmonės vertės pasiūlymu ir planu, kaip jis turėtų būti įgyvendinamas. Kinderis ir Jucevičius (2013) išskiria, jog verslo modelis yra svarbus verslo veiklos proceso įrankis, kuris yra realizavimo priemonė įgyvendinant strategijos žemėlapi. Autoriai pabrėžia, jog skirtingi verslo modeliai naudojami norint įgyvendinti skirtingas strategijas, o jų inovacijomis sukelti sisteminiai pokyčiai ar natūraliai suformuoti aplinkos pokyčiai daro įtaką visai verslo sistemai.

Taip pat Kinderis (2012) atliko verslo modelio sąvokų ir jų elementų mokslinės literatūros (2000 – 2009 m.) analizę, kur išskyrė pagrindinius verslo modelio struktūros elementus: vertės pasiūlymo, vartotojų segmento, kanalų, ryšių palaikymo, partnerystės, pagrindinių išteklių, pagrindinės veiklos, sąnaudų struktūros ir pajamų srautų. Šveicarų verslo modelių ekspertas A. Osterwalder'is kartu su profesoriu Y. Pigneur'iu visus šiuos elementus apjungė ir sukūrė vieną populiariausių praktikoje naudojamų verslo modelio kūrimo metodų – Verslo modelio drobę (angl. *Business Model Canvas*) (žr. 11 paveikslą), kuris net ir praėjus daugiau kaip dešimtmečiui yra plačiai pritaikomas ir naudojamas visose verslo srityse.



11 pav. Verslo modelio drobė (angl. Business Model Canvas), parengta pagal A.Osterwalder, Y. Pigneur (2009)

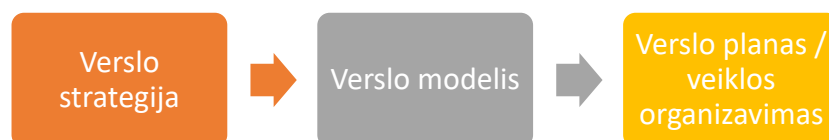
Pati verslo modelio struktūra yra kompleksiška ir parengta taip, kad parodytų elementų tarpusavio sąveiką ir priklausomybę, kurie leistų atspindėti verslo logiką, įmonės veiklos specifiką, kaip kuriant naują vertę įmonė pasiekia savo vartotoją ir palaiko ryšius su juo, kokie santykiai su partneriais ir kaip yra uždirbami pinigai. Klientams „vertės kūrimas“ gali būti susijęs su problemos sprendimu, našumo gerinimu arba rizikos ir sąnaudų mažinimu, o tam gali prireikti konkrečių vertės

konfigūracijų, įskaitant santykius su tiekėjais, prieigą prie technologijų, išvalgą apie vartotojų poreikius ir pan. (Nielsen ir Morten 2014).

Tačiau svarbu išskirti, kad verslo modelio vieta visame įmonės veiklos procese parodo jo ryšius su verslo organizavimu, t.y. verslo planu (kitais verslo taktika) ir verslo strategija (Casadesus-Masanell ir Ricart, 2010). Autoriai šiuos ryšius išskiria iš akademinės ir praktinės perspektyvos pusės:

- iš *akademinės pusės* taikomų ir analizuojamų konstrukcijų apibrėžimai yra būtina sąlyga verslo modelio kūrimui;
- iš *praktinės pusės* aiškiai atskirtos strategijos, verslo modelių ir verslo plano (taktikos) sritys, sukurdamos integracinę sistemą parodo, kaip jie tarpusavyje susiję ir veikia vienas kitą, padedant ieškoti įdomesnių ir pelningesnių naujų būdų konkuruoti.

Kinderis (2012) šias sritis išskyrė į tris etapus, parodydamas įmonės veikimo sąlygas ir jų vietą visoje integraciniame verslo sistemoje:



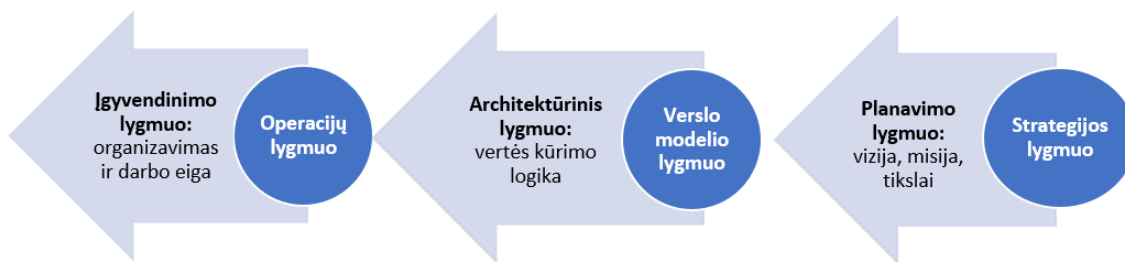
12 pav. Įmonės veikimo sąlygų etapai pagal Kinderį (2012)

Strateginis požiūris į verslo modelį atskleidžia, kad įmonės verslo modelis veikia kaip struktūrinis verslo planas, kuomet įmonės strategija perkeliama į veiksmų planą (Petrylaitė, Radzevičienė, 2016).

Šalkauskas ir Dzemyda (2013) analizuojant Osterwalder (2005) verslo modelio apibūdinimą, organizacijos strategines problemas (kaip pozicionavimas, vertės kūrimas, tikslai) paverčia konceptuali modeliu, kuriuo yra išskiriami trys požiūriai, kuriais siekiama paprastai paaiškinti įmonės verslo veikimą:

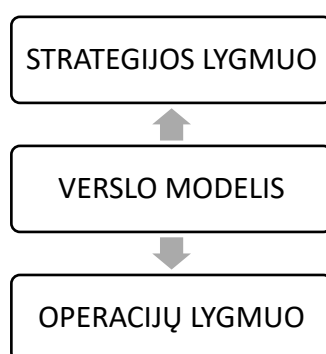
1. strateginiu požiūriu;
2. architektūriniu požiūriu;
3. organizaciniu požiūriu.

Pirmuoju požiūriu organizacijos strategija yra perkeliama į veiksmų planą, kuriuo vadovaujantis „strategija yra paverčiama realiomis organizacinėmis struktūromis ir sistemomis“ (žr. 13 paveikslą). Ypač didelis dėmesys skiriamas įmonės pozicionavimui rinkoje, įvertinamos plėtros galimybės, kuriama ir išlaikoma konkurencinis pranašumas bei siekiama stabilizuoti gaunamas finansines įplaukas.



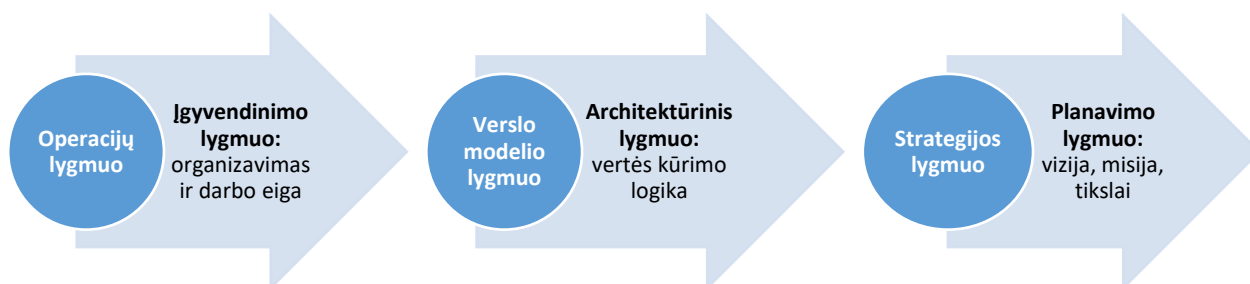
13 pav. Strateginis požiūris į verslo modelį pagal Šalkauską ir Dzemydą (2013).

Antruoju požiūriu akcentuojamas verslo modelio architektūrinis pagrindas, kuris suteikia svarbą vertės kūrimo logikai, strategines problemas atidedant į šalį (žr. 14 paveikslą). Didžiausias dėmesys skiriamas įmonių įplaukų šaltiniams, kainų nustatymo metodologijoms, kaštų struktūroms ir veiklos mastams. Šiuo požiūriu verslo modelis tampa „organizacijos pagrindu, kadangi vadovaujantis vertės kūrimo logika yra ne tik detalizuojamas operacijų lygmuo, bet ir kuriama ilgalaikė strategija“.



14 pav. Architektūrinis požiūris į verslo modeliavimą pagal Šalkauską ir Dzemydą (2013).

Trečiuoju požiūriu verslo modelis tampa operacijų lygmens perkėlimas į struktūrinį ir strateginį lygmenius, lyg „organizacijos struktūrinė konfigūracija“, kai suteikiama daug dėmesio infrastruktūros dizainui, kuris kuria organizacijos vertę per vidinius procesus (žr. 15 paveikslą). Svarbiausias dėmesys tampa paslaugų ar prekių kanalams, administraciniais vidiniams procesams, tikslingam išteklių paskirstymui, žinių valdymui ir logistikos struktūrai. Šiuo požiūriu verslo modelis formuoja operacines detales (kaip prekių ar paslaugų paskirstymo kanalus ir metodus, kaštų mažinimo mechanizmus, procesų ir žinių valdymą), kartu kuriant platesnę vertės kūrimo logiką ir strategiją.



15 pav. Operacijų požiūris į verslo modelį pagal Šalkauską ir Dzemydą (2013).

Taigi, verslo modelis yra svarbus strateginis verslo planavimo ir verslo vykdymo metodas, kurį taikydama įmonė gali prisitaikyti, išsilaikyti ir vystytis. Ši bendra elementų visuma apima vidinius ir išorinius organizacijos aspektus ir parodo jų tarpusavio sąryšius bei svarbą visame verslo mechanizme. Verslo modelio vidiniai aspektai yra išskiriami kaip pagrindinė veikla, partneriai, ištekliai, sąnaudos – tai tie elementai, kurie parodo kas padeda kurti verslo vertę, tą vertės pasiūlymą galutiniam vartotojui, klientui. Būtent vertės pasiūlymo elementas verslo modelyje sujungia išoriniai aspektus, kurie parodo kam ir kaip kuriama vertė. Išoriniai aspektų elementai išskiriami kaip ryšių su vartotojais kūrimas, klientų/ vartotojų išsiginčijimas, gaunamos pajamos ir kanalai. Tačiau neapibrėžtumo ar krizės veikiamoje aplinkoje įmonė yra priversta keisti savo verslo modelio elementų svarbą, skirti vienam ar kitam elementui didesnę prioritetą, siekiant prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir turimos situacijos, o išskiriami pagrindiniai verslo modelio vidiniai ir išoriniai veiksniai padeda kurti sėkmingo verslo atsparumo strategijos prielaidas.

2.1.5.1. Kritinių sėkmės veiksnių ir įmonės atsparumo strategijos sąryšis

Visais laikais vienas pagrindinių klausimų verslo srityje yra kaip įmonės pasiekia ir išlaiko konkurencinį pranašumą siekdamos sėkmės ir išskirtinumo. Kiekviena įmonė egzistuoja ir vykdo savo misiją unikalioje aplinkoje, kurioje įmonė auga ar susiduria su iššūkiais, o verslo vystymui ir sėkmei daro įtaką daugybė veiksnių (Vartiak, 2016).

Verslo atsparumo strategijų formavimo prielaidos ir kritinių sėkmės veiksnių sąryšis yra labai stiprus. Kritiniai sėkmės veiksniai yra svarbūs, kai reikia priimti ir įdiegti naują sistemą arba atnaujinti ar pakeisti esamą sistemą (Leyh, 2014). O taip pat ir pasikeitus aplinkybėms, prisitaikyti prie naujos aplinkos. Verslo atsparumo strategija, kaip priemonė pasiekti išskirtinumą neapibrėžtumo laikotarpiu, yra susijusi su kritiniais sėkmės veiksniais, kurie yra ir verslo sėkmės garantas. Dažnu atveju, sėkmės garantas priklauso nuo vidinių ir išorinių sėkmės veiksnių. Vartiak (2016) savo mokslinės analizės darbe išskiria dažniausiai pasitaikančius vidinius ir išorinius kritinius sėkmės faktorius (žr. 2 lentelė):

- *Vidiniai*: struktūra, strategija, darbuotojai, technologijos, sistemos, rezultatai;
- *Išoriniai*: socialinės jėgos, ekonominės jėgos, kultūrinės jėgos, dėmesys vartotojui, dėmesys partnerystei.

2 lentelė. Vidiniai ir išoriniai kritiniai sėkmės veiksniai, sudaryta autorės pagal Vartiak (2016).

Faktoriai	Tema	Apibrėžimas
Vidiniai kritiniai sėkmės veiksniai		
Struktūra	Lyderystė	Svarbu nustatyti aiškį verslo ir vertės kryptį, susitelkiant į vartotojus, suteikiant darbuotojams daugiau galimybių siekti verslo sėkmės.
Strategija	Strateginis derinimas	Pabrėžiama strateginio vystymo, derinimo ir planavimo svarba.
Darbuotojai	Dėmesys darbuotojams	Įmonės sėkmė labai priklauso nuo darbuotojų žinių, įgūdžių, kūrybiškumo ir motyvacijos.
Technologijos	Organizacinis mokymasis, naujovės ir tobulinimas	Individualaus ir organizacinio mokymosi skatinimas, inovacijos ir naudingos informacijos ir žinių dalinimasis yra laikomi kritiniais elementais.
Sistemos	Procesų valdymas	Procesų projektavimo metodas, siekiant patenkinti vartotojų reikalavimus ir atsižvelgiant į jų ir procesų faktinius atsiliepimus, sudaryti sistemingą procesų valdymą.

Rezultatas	Rezultato siekimas	Visų elementų vertės kūrimui, suinteresuotų šalių poreikių subalansavimas yra labai svarbus įmonės rezultatams.
Išoriniai kritiniai sėkmės veiksniai		
Socialinė jėga	Socialinė atsakomybė	Atsakomybė visuomenei, geras pilietiškumas, etiškas elgesys yra svarbūs ilgalaikiam verslo interesui.
Ekonominė jėga		
Kultūrinė jėga		
Dėmesys vartojui	Sąryšio su klientu kūrimas	Vartotojų lojalumo išlaikymas, siekiant geriausiai suprasti ir pasiekti esamus ir būsimus vartotojų poreikius.
Dėmesys partnerystei	Partnerystės kūrimas	Ilgalaikės strateginės partnerystės užmezgimas su išoriniais partneriais, įskaitant klientus, tiekėjus, švietimo organizacijas ir kt.

Įmonės vidiniams sėkmės veiksniams yra svarbios lyderio savybės, kad perteiktų aiškią verslo struktūrą ir verslo vertės kryptį, būtų aiški strateginės krypties, kaip vystymo, derinimo ir planavimo svarba. Dažnu atveju įmonės sėkmė priklauso nuo darbuotojų kompetencijų, jų kūrybiškumo ir motyvacijos, tad svarbus dėmesys turi būti skiriamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Technologijos kiekvienai organizacijoje užima bene didžiausią dalį, tad bendras organizacinis technologijų tobulėjimas, žinių dalinimasis ir inovacijų skatinimas tampa vienu iš pagrindinių kritinių sėkmės veiksnių. Taip pat veiklos sistemos ir jų procesų tobulinimas, nuolatinės optimizacijos ir automatizavimas palengvina ne tik kasdieninę įmonės veiklą, bet ir tampa svarbiu rezultato siekimo veiksmu, o rezultatas, vertės kūrimas, visoje verslo modelio grandinėje yra pats svarbiausias.

Išskiriant išorinius sėkmės veiksnius yra svarbu išskirti socialinės atsakomybės, ryšio su klientu ir partnerystės kūrimo tematikas. Kiekvienai įmonei yra svabu būti socialiai atsakinga, stengtis ne tik dėl savo interesų, bet ir dėl visuomenės gerovės, rodyti atsakomybę prieš visuomenę bei etiškai elgtis, kas yra svarbus pamatas ilgesnėje perspektyvoje. Bet bene svarbiausi išorės veiksniai – ryšio su savo klientais bei partneriais kūrimas. Reklamos agentūrų verslo tęstinumas turi tiesioginį sąryšį su klientų veiksmais ir jų verslo tęstinumu. Pandemijos pradžia puikiai parodė, kad priklausomybė labai stipri: klientų verslams sustabdžius savo verslą, reklamos agentūrų verslas sustoja taip pat. Tačiau santykių, pasitikėjimo kūrimas ir bendro tikslo kartu su savo klientu siekimas gali atverti naujas sėkmės galimybes.

Taigi, siekiant geriau suprasti atsparumo strategijos prielaidas, kiekvienai įmonei yra svarbu išsianalizuoti savo vidines ir išorines aplinkas, išsigrninti savo verslo kritinius sėkmės veiksnius. Tačiau pandemijos metu, ypač antros bangos atveju, išryškėjo, kad vidiniai įmonės veiksniai iššaukia kritines įmonės problemas, todėl joms reikia skirti ypatingą dėmesį.

2.1.5.2. Įmonės vidinės atmosferos reikšmė atsparumo strategijos formavimui

Šiais laikais kiekviena įmonė yra sunkioje padėtyje, kai įvedus griežtus ribojimus negali vykdyti įprastos verslo veiklos, o išlikimas ir konkurencija yra labai sunki. Krizės metu konkurencijos tarp rinkos žaidėjų didėja, o paklausa mažėja. Tačiau vis tiek kiekviena įmonė stengiasi būti sėkminga, sutelkdama dėmesį į tai, kad padarytų viską, ką gali geriausiai. Visų sričių įmonių vadovams ištikus tokiai pandemijai kelia nerimą, kokias verslo priemones naudoti sėkmingam verslo tęstinumui, kaip įgyvendinti vyriausybės teikiamas sąlygas, kokias reikia formuoti ateities strategijas bei ko galima išmokti iš visos turimos situacijos. Pandemijos akivaizdoje yra išaukiama baimė, kad trūksta tinkamų vyriausybės priemonių, aiškios verslo strategijos pasikeitusiai rinkai, kurioje nedelsiant reikia

prisitaikyti, o ir apyvartinio kapitalo trūkumas bei jo sukūrimas yra akivaizdus susirūpinimas versle (Madeira, Palrão ir Mendes 2021).

Aktyvus, visapusiškas požiūris į verslo pertvarkymą užtikrina, kad įmonė yra prisitaikiusi prie besivystančios ir neapibrėžtos rinkos aplinkos. Tai užtikrina ne tik įmonės išgyvenimo etapą, bet ir ilgalaikį įmonės išlikimą, tvarumą ir sėkmę (Bukusi, 2020). Šis mokslininkas taip pat išskiria, kad vadovas ir valdymo komanda yra labai svarbūs žaidėjai visame verslo pokyčių veiklos procese, kurie siekia organizacijos tikslų ir socialinės organizacijos misijos. Visuose pokyčiuose yra svarbi ne tik pasirinkta teisinga tolimesnių veiksmų strategija, bet ir visos organizacijos atmosfera, o vadovas yra pagrindinė visų dalių jungtis.

Kaip verslų vadovams efektyviai reaguoti į darbo atlikimo būdą labai greitai kintančioje ir neapibrėžtoje aplinkoje, pasak Suarez ir Montes (2020) galima išskirti į tris plačius darbo atlikimo būdus pagal skirtingą požiūrį:

- *Pirmasis požiūris* orientuojamas į organizacijos rutiną. Kai laikotarpis yra stabilus ir bendra verslo tvarka yra nusistovėjusi, tad ir pats darbas yra nuspėjamas ir veiksmingas kuriant verslo sėkmę. Tačiau, kai įmonei kyla didelis netikrumas, neužtikrintumas savo veiksmais, kai reikia greitai judėti krizės aplinkoje, reikalinga ir greita visos orgnazacijos narių reakcija. Todėl tiek krizės situacijoje, tiek prieš prasidedant kitai krizei yra išmintinga apgalvoti naudojamus sistemingus savo verslo proceso įrankius ir eksperimentuoti su alternatyvomis.
- *Antrasis požiūris* – tai paprastos taisyklės arba euristika, kitaip „Nykščio metodas“. Tai taisyklės padedančios pagreitinti procesus ir priimti sprendimus, teikiant pirmenybę išteklių naudojimui ir pagrindams principams mažiau nuspėjamuose kontekstuose. „Nykščio metodas“ – netikslios situacijos ar būklės vertinimo metodas, pagrįstas patirtimi (dictionary.cambridge.org, n/a).
- *Trečiasis požiūris* – improvizacija. Spontaniški ir kūrybiški sprendimai ne tik problemos sprendime, bet ir kasdieniniuose įmonės veiklos procesuose gali duoti efektyvesnių rezultatų, nei gerai ir kruopščiai apgalvoti sprendimai.

Bet kuriai organizacijai ar jos komandai seksis geriausiai, jei mokės teisingai suderinti visus šiuos požiūrius. Žmonės gali improvizuoti susidūrę su beprotiškiausiai atrodančia ir netikėta situacija ir sukurti paprastą taisyklę, remdamiesi tuo, ką atrado toje situacijoje. Pasak Jim'o Powers'o, „Crowe Global“ pirmininko, „kai žmonėms suteikiama teisė panaudoti vaizduotę, kūrybiškumą ir atkaklumą, neįprastomis aplinkybėmis jie gali teikti neįtikėtiną klientų aptarnavimą.“ Arba jie kartu gali pakoreguoti savo organizacinę rutiną, išbandę naujus požiūrius į tam tikrą užduotį. Ir būtent visų trijų požiūrių ir režimų sklandus derinimas gali pagerinti atliekamo darbo našumą bei pagerinti verslo atsparumą bet kokiomis aplinkybėmis ir sąlygomis.

Kiekvieno verslo darbo rutina ir procesas remiasi daugybe prielaidų, todėl yra būtina abejoti savo kasdienybės prielaidomis, skirti laiko išsiaiškinti pagrindinius verslo įpročius ir pagaltoti, kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje, jei tų įpročių nebūtų laikomasi. Suarez ir Montes (2020) iškelia pagrindinius klausimus vadovams, kuriuos kiekvienas vadovas turi išsikelti net ir stabilium, verslui sėkmingu laikotarpiu, siekiant pasiruošti bet kokiems nenumatytiems įvykiams:

- Kokius sprendimus turi priimti aukšto lygio vadovai?
- Kaip įsivaizduoti tuos sprendimus priimant krizės metu?

- Ar manyti, kad esami procesai laikui bėgant buvo patikrinti ir patobulinti, jie yra optimalūs? Ar jie išsilaikys neapibrėžtumo laikotarpyje?
- Kur darbo rutinoje nuolat kyla problemų?
- Ar yra būtina pertvarkyti tam tikrą vieną segmentą ir skirti jam daugiau išteklių?
- Kas nutiktų, jei staiga reiktų darbą atlikti daug greičiau?
- Ar organizacijos ištekliai paskirstomi gerai?
- Ar juos pakartotinai reiktų paskirstyti, staiga reaguojant į didelius sutrikimus?

Nepaisant to, ar verslo modelio transformacijos yra priverstinės, veikiamos išorinių veiksnių ir aplinkos, ar siekiant tiesiog sustiprinti verslo konkurencingumą, visi pokyčiai dažnu atveju iššaukia pasipriešinimą ar kovą su vykstančiomis modifikacijomis, kur pasipriešinimas gali pasireikšti komandos viduje: vienam darbuotojui ar visoje darbo vietoje. Net ir neapibrėžtumo sąlygomis pasipriešinimas pokyčiams, arba kitaip nenoras prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių, išėjimas iš savo komforto zonos gali išaukti viešą darbuotojų nepasitenkinimą, kuris gali labai pakenkti tiek verslo veiklai, tiek rezultatams, tiek bendrai atmosferai bei turėti didelę įtaką ir visų naujovių diegimo greičiui. Heathfield (2020) žmogiškųjų išteklių konsultantė išskiria pagrindinę priežastį, dėl ko darbuotojai dažnu atveju priešinasi įmonės verslo pokyčiams – tai per mažas darbuotojų įtraukimas į pokyčių sprendimo priėmimo procesą. Yra svarbu darbuotojus supažindinami apie pokyčius, kurie turi įtakos jų darbui ar yra palaikomi pasiekti laukiamų galutinių verslo rezultatų. Juk darbuotojų pasipriešinimas turi įtakos jų produktyvumui, darbo kokybei, tarpasmeniniam bendravimui, darbuotojų įsitraukimui į organizacijos procesus ir santykių kūrimą darbo vietoje. Todėl tinkamas darbuotojų įtraukimas į verslo veiklos pokyčių procesą, tinkamas jų informavimas, jų nuomonės ir poreikių išklausa yra vienas iš pagrindinių atsparumo strategijos formuojamų prielaidų aspektų.

2.2. Vadovų lyderystės reikšmė atsparumo strategijų formavimui

Kaip sunku įsivaizduoti vaiką be mamos, taip sunkiai galima įsivaizduoti ir verslą be vadovo. Visais laikais, tiek ekonomikos pakilimo laikotarpiu, tiek sukaustant pasaulį pandemijos ar krizių išbandymams, verslo organizacijoms išlieka aktualus efektyvaus vadovavimo klausimas ir vadovo, kaip įmonės lyderio, emocinės kompetencijos savybės. Lyderystė yra viena iš pagrindinių verslo vidinių sėkmės veiksnių, nuo kurios priklauso priimami sprendimai, kuriama organizacijos atmosfera ir dažnu atveju verslo rezultatai. Dabartinis verslo pasaulis kinta itin sparčiai, tad organizacijos yra priverstos orientuotis į tam tikrų svarbiausių kompetencijų turėjimą, ne tik darbuotojų kompetencijoms, bet ir užimančiam vadovaujančias pareigas.

Dažnu atveju vadovo ir lyderio sąvokos yra vartojamos kaip sinonimai, tačiau jų reikšmė skiriasi. Pasak Lipinskienės (2012) vadovavimo funkcija organizacijai apibrėžiama kaip darbuotojų santykių organizavimas siekiant organizacijos nustyto tikslo. Viena iš svarbiausių vadovavimo funkcijos sudėtinių dalių yra lyderystė, kuri susideda iš daugelio asmeninių ir išugdomų vadovo savybių, o sugebėjimas lyderiauti, yra būtina sąlyga kompetetingam vadovui. Autorė išskiria ir daugiau vadovo ir lyderio skirtumų, teigdama, kad pirmiausia skiriasi organizavimo būdu: „vadovas nustato aiškius išmatuojamus tikslus, o lyderis didelius lūkesčius; vadovui paklūstama, lyderiu žmonės seka laisvu noru; vadovas užtikrina veiksmingą darbą pabrėždamas kontrolę, o lyderis – remiasi pasitikėjimu; vadovas vykdo organizacijos misiją, susitelkdamas į pagrindines vadovavimo funkcijas, o lyderis – sukurdamas tinkamą aplinką, kurioje atskiri individai ar komandos imasi iniciatyvos tam, kad būtų įgyvendinta organizacijos misija. Lyderiui būdingi įkvėpimas, aistra, emocijos. Vadovui būdingi racionalumas, formalumas, sistemingumas“.

Kita autorė, Šilingienė (2012) teigia, kad „gana sudėtinga tiksliai nusakyti skiriamąjį „vadovavimo“ ir „lyderystės“ sąvokų ribą“. Autorė, remiantis moksliniais lyderystės tyrimais, išskiria keturias tendencijas, kurios apibūdina lyderystės ir vadovavimo sąsajas, tuo pačiu pabrėždama ir jų skirtumus:

- *Vadovavimo ir lyderystės atskyrimas.* Požiūris, kai vadovavimo ir lyderystės skirtumas yra paprastas: vadovavimas reiškia karjerą, remiantis formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, o lyderystė – pašaukimas, kai kyla iš socialinės įtakos proceso.
- *Vadovavimo ir lyderystės tapatinimas.* Požiūris remiasi įvairių grupių veiklos tyrimų rezultatais, kurie rodo, kad vadovavimo funkcijas geriausiai atlieka žmonės, turintys autoritetą, yra mėgstami ir gerbiami aplinkinių ir nebūtinai pagal formalių santykių struktūrą. Efektyviausiai valdoma kai formalus vadovas kartu yra ir neformalus įmonės lyderis.
- *Lyderystė yra aukštesnio lygio veikla nei vadovavimas.* Požiūris, kai vadovas priima realybę ir orientuojasi į sistemas ir struktūras, o lyderis keičia realybę ir orientuojasi į žmones. Lyderis savo savybėmis grindžia įtaką sekėjams, jų orientavimuisi į ateities vizijas ir perspektyvas, pokyčių įgyvendinimą ir jų tęstinumo užtikrinimą.
- *Lyderystė yra viena iš vadovavimo kompetencijų.* Vadovo veikla neapima tik žmonių vadovavimo, ji neatsiejama nuo vadybos funkcijų, kaip organizacijos veiklos planavimas, organizavimas ar kitos funkcijos, o lyderystei organizacijų valdymo procesas nėra esminis procesas. Bet kokių atveju vadovavimas nebus efektyvus, jei nebus pasiremta lyderyste, vadovo gebėjimu sutelkti žmones sėkmingai vykdyti ir siekti tikslų.

Šilingienė (2012), remiantis Harvardo verslo mokyklos profesoriaus J.P. Kotterio (1990) knyga „Pokyčių jėga: kuo lyderystė skiriasi nuo valdymo“ išskyrė keturias vadovavimo ir lyderystės skirtumų sritis, kuriose pritardama profesoriui pažymi, „jog vadovams rūpi veikla, kuria organizacijoje siekiama kurti darbą, o lyderiams - labiau konstruktyvios permainos [...]“ (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės skirtumų sritys, sudaryta Šilingienės (2012) pagal J.P Kotterį (1990).

Vadovavimas	Lyderystė
Planavimas ir sąmatų sudarymas Nuoseklių žingsnių ir planų, siekiant tikslų, sudarymas.	Krypties formulavimas Ateities vizijos sukūrimas ir planų įgyvendinti šią viziją sudarymas.
Organizavimas ir personalo parinkimas Užduočių paskirstymas ir personalo parinkimas, atsakomybės delegavimas.	Žmonių suvienijimas Vizijos paskelbimas, kad kiti ją surastų ir su ja sutiktų.
Kontrolė ir problemų sprendimas Plano vykdymo stebėjimas, problemų numatymas ir sprendimas.	Motyvavimas ir įkvėpimas Žmonių sutelkimas skleisti viziją, kad jie galėtų įveikti permainų kliūtis.
Rezultatai: tvarka ir nuspėjamumas Užtikrinamas nuspėjamumas, tad kiti gali pasikliauti nuosekliais rezultatais.	Rezultatai: permainos Įvyksta akivaizdžios permainos: nauji produktai ar naujos kryptys.

Taigi, atsižvelgus į sričių skirtumus galima išskirti, jog būtent lyderis neapibrėžtumo situacijoje sugebės išnaudoti naujas galimybes, užuot vadovas, neapibrėžtume, kai nėra stabilumo ir tvarkingo planavimo, pasimes ar ims drąstiškų veiksmų. Lyderystė, kaip vadovo gebėjimas sutelkti žmones sėkmingam tikslų įgyvendinimui yra vienas iš svarbiausių veiksmingo vadovavimo savybių. Lyderystė - viena iš būtinų vadovo kompetencijų, kai sugebi įkvėpti ir vesti paskui save komandą, o

organizacijos tikslai ir veiklos specifika lemia lyderystės kompetencijos struktūrą (Šilingienė, 2011). Todėl vadovo lyderystės savybės užima svarbią dalį įmonės valdyme ir vidinės atmosferos kūrime.

2.2.1. Emocinės kompetencijos samprata ir jos svarba įmonės valdyme

Sėkmingam lyderiui, kaip komandos įkvėpėjui, bet kokioje situacijoje visų pirmiausia yra labai svarbu valdyti ir pažinti savo jausmus, savo emocinę kompetenciją. Emocinė kompetencija, arba dar kitaip emocinis intelektas – tai gebėjimas suprasti ir valdyti savo ir aplinkinių emocijas. O tai yra labai svarbu esant dideliame neapibrėžtumui ar krizės laikotarpiu. Tokie žmonės, kurie turi aukštą emocinės kompetencijos laipsnį, žino, ką stresinėje situacijoje jaučia, ką reiškia jų emocijos ir kaip jos gali paveikti aplinkinius žmones (mindtools.com, n.d.). Emocinė kompetencija tai išmoktas įgūdis, kurį reikia nuolat tobulinti ir mokintis, vystant emocinę kompetenciją pirmiausia reikia suvokti savo jausmus ir emocijas. Tai reiškia, kad tam tikru metu užvaldžius emocijas jas reikia atpažinti, suvokiant savo stiprybes ir silpnybes, kurios lengviau padeda priimti teisingus sprendimus, pasitikėti savimi ir priimamais sprendimais (Sunindijo, Hadikusumo ir Ogunlana, 2007).

Goleman'as (2003), remiantis psichologų Sternbergo bei Salovėjaus tyrimu, stengėsi į intelektą pažvelgti plačiau ir iš naujo įvertinti jo įtaką žmonių gyvenimui. Tai jam leido suvokti, kiek daug gyvenime lemia emocinė kompetencija, kuri pasireiškia penkiose pagrindinėse srityse (žr. 16 paveikslėlių):



16 pav. Pagrindinės emocinės kompetencijos sritys pagal Goleman (2003)

1. *Savo jausmų pažinimas.* Savęs suvokimas, jausmo atpažinimas yra emocinės kompetencijos pamatas. Žmonės, kurie giliau suvokia savo jausmus, geriau orientuojasi gyvenime, sėkmingiau tvarko savo svarbiausius reikalus, priima sprendimus.
2. *Emocijų valdymas.* Yra svarbu mokėti valdyti savo jausmus, juos pakreipti tinkama linkme, o tai labai priklauso nuo savivokos. Yra svarbu gebėti save nuraminti, nuskolopinti emocijas: nerimą, liūdesį, pyktį ar pan. Tie žmonės, kurie stokoja tokio gebėjimo, jie nuolatos kovoja su nevilties jausmu, o tie, kurie moka ir geba su tuo tvarkytis, užklupus gyvenimo negandoms greitai atgauna pusiausvyrą.
3. *Gebėjimas siekti tikslo (savimotyvacija).* Siekiant užsibrėžto tikslo yra svarbu suvaldyti savo jausmus, kad išlikti dėmesingais, kryptingai judėti tikslo link, gerai atlikti darbą, būti

gyvybingais ir kūrybingais. Emocinė savitvarda, pasireiškianti sugebėjimu atidėti pasitenkinimą ir slopinti impulsyvumą, yra pasiekimų visose srityse pamatas. O gebėjimas prisitaikyti prie kitų, įsiliėti į bendrą veiklą, užtikrina geriausius veiklos rezultatus.

4. *Gebėjimas įžvelgti kitų žmonių jausmus (impulsyvumo slopinimas)*. Empatija, sugebėjimas įsijausti į kito žmogaus būseną taip pat emocinės savivokos išraiška. Tie, kurie geba įsijausti į kitų jausmus, turi geresnę socialinę „klausą“, kuri leidžia geriau suvokti kitų poreikius ir norus. Ši savybė būtina tiems lyderiams, kurie susiję su globa ir rūpyba, prekyba, valdymu ar mokymu.
5. *Žmonių tarpusavio santykiai (santykių palaikymas)*. Tai bendravimo menas, kuris glaudžiai susijęs su gebėjimu valdyti ir suprasti kitų jausmus. Šios savybės padeda pelnyti pasitikėjimą, populiarumą, lyderio statusą, užmegzti ir kurti gerus santykius. Ypatingai pasižymi tiems žmonėms kur reikia veikti, dirbti drauge su kitais, o tai valdant jiems kuo puikiau sekasi.

Visi žmonės yra skirtingi, o ir jų gebėjimai įvairiose srityse skiriasi. Kai kurie galbūt geriau moka nusiraminti patys nei paguosti ar nuraminti kitus. Emocijų įgūdžių visumą sudaro įpročiai ir reakcijos, trūkumus galima ir įmanoma atsikratyti, tačiau reikia stengtis visus įgūdžius tobulinti ir nuolat mokytis (Goleman, 2003).

Kitas autorius, George (2000) savo tyrimuose pabrėžia pagrindinį vaidmenį žmonių valdymo procesuose - tai jausmų įtaką (nuotaikų, perteikiamas emocijas). Emocinė kompetencija, gebėjimas suprasti ir valdyti kitų nuotaikas ir emocijas, o tai prisideda prie efektyvaus organizacijos valdymo. Autoriaus nuomone yra išskiriami keturi pagrindiniai emocinės kompetencijos aspektai: emocijų išraiška ir vertinimas, emocijų naudojimas priimant sprendimus, žinios apie emocijas ir emocijų valdymas. Emocinis intelektas lyderiui padeda efektyviau vadovauti, sutelkiant dėmesį į penkis pagrindinius elementus: bendrų tikslų ir uždavinių sklaidą; dėkingumo reiškimą už pavaldinio produktyvią veiklą; entuziazmo, pasitikėjimo, optimizmo, bendradarbiavimo ir pasitikėjimo skleidimas; lankstumo skatinimas priimant sprendimus, pokyčių skatinimas ir pavaldinio prasmės organizacijoje demonstravimas.

Apibendrinant galima daryti išvadą, jog siekiant organizacijos veiklos efektyvumo, reikia, kad tiek vadovas, tiek darbuotojų tikslas būtų bendras, kurio pasiekimo sėkmė priklausytų nuo darbuotojų požiūrio į pačią organizaciją, nuo įsipareigojimo jai, nuo noro savo atliekamam darbu prisidėti prie organizacijos tikslų ir sėkmės rezultatų. Vadovui, komandos lyderiui, svarbu sukurti tokią organizacijos aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi svarbūs, reikalingi, naudingi, kuriais būtų rūpinamasi, o tai sugebėtų sukurti tik aukšta emocine kompetencija pasižymintys vadovai, todėl daroma prielaida, kad organizacijose vadovams reikia rūpintis ir nuolat ugdyti savo emocinę kompetenciją.

2.2.2. Vadovavimo stilių svarba vidinių organizacijos santykių valdymui

Yra labai svarbu vadovams lyderiams valdyti ir ugdyti savo emocinę kompetenciją neapibrėžtumo laikotarpiu, bet taip pat yra svarbu išsiaiškinti, kokiais būdais įmonės vadovas komunikuoja su savo komanda ir kaip tą emociją, ypač krizinėje situacijoje perteikia. Vadovavimo stilius tiesiogiai susijęs su įsipareigojimu organizacijai, o kiek darbuotojas lojalus savo organizacijai, labai priklauso nuo vadovavimo stiliaus, vidinių taisyklių ir nuo tiesioginio vadovo elgesio su darbuotojais (Girčienė, 2014). Vadovavimo stiliai nusako elgseną su personalu ir yra skirstomi pagal įvairius kriterijus. Lipinskienė (2012) pagal Levin (1938) išskiria tris populiariausius vadovavimo stilius: autokratinis (valdingas), demokratinis (kolegialus) ir liberalus (anarchinis).

Vadovas autokratas su pavaldiniais riboja kontaktą, išlaiko tik labai oficialius santykius. Toks vadovas pavaldinius vertina kaip neorganizuotus ir neatsakingus darbuotojus, kuriuos reikia kontroliuoti ir priversti veikti bei paklusti. Jie laikosi nuomonės, kad geriausias būdas pasiekti darbo rezultatų yra materialinis skatinimas ir nuobodos. Autokratinio vadovavimo stiliaus požymiai: stipri valdymo centralizacija, polinkis į vienvaldiškumą, prievarta, įsakinėjimas, aiškios ir griežtos instrukcijos, kontrolė, darbuotojų nevertinimas, pagarbos jiems trūkumas.

Demokratinio vadovavimo stilius, priešingai, pasižymi dėmesiu į darbuotojų polinkiu, pomėgių, sugebėjimų pažinimu, darbo sąlygų sudarymu, optimaliu darbo krūvių paskirstymu. Demokratiškas (kolegialus) vadovas nelys į smulkmenišką kontrolę, nesistengs daryti spaudimą žmonėms, informuos apie veiklą ir sprendimus, skatins ir didins darbuotojų iniciatyvą, suteiks galimybę dirbti savarankiškai. Siekdamas optimaliausio sprendimo vadovas demokratas įsiklausys į darbuotojų nuomonę, daugelį klausimų spręs kolegialiai, pasitardamas su kolektyvu ir sprendimus priimdamas kartu.

Liberalaus vadovavimo stiliaus vadovas nesistengs demonstruoti savo valdžios, bus labai atsargus priimdamas sprendimus, jis vengs įsakinėti ar kontroliuoti savo darbuotojus, nebus reiklus. Vadovo liberalo nurodymai dažnai primena prašymus, jam svarbūs tarpusavio santykiai su darbuotojais, jų ryšys. Liberalaus vadovavimo stiliaus požymiai yra minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą, visiškas pasitikėjimas, akcentas į stropios darbo grupės ir stabilios, darnios darbo aplinkos sukūrimą, jis vengia daryti tiesioginę įtaką, laisvės kurti suteikimas, siekis tobulinti darbinis procesus. Jam rūpi ir yra svarbūs jo darbuotojai ir kuriama bendra organizacijos vidinė atmosfera.

Taigi, apibendrinant lyderystės aspektus formuojant atsparumo strategijų prielaidas yra labai svarbu atpažinti savo emocijas įtemptoje situacijoje, sugebėti jas valdyti, ugdyti, pasitikėti savo priimamais sprendimais, tinkamai save, kaip įmonės vadovą, vertinti, gebėti atpažinti savo empatijos lygį bei gebėti valdyti santykius. Visa tai ir kuria vadovo, kaip įmonės ir komandos lyderio, emocinę kompetenciją, kuris yra svarbus atsparumo strategijos veiksnys. O vadovavimo stilius visame atsparumo strategijos formavime yra kaip priemonė suvaldyti vidinius organizacijos santykius ir neiššaukti dar didesnių vidinių iššūkių ir taip įtemptame neapibrėžtumo laikotarpyje.

3. Tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo tikslas – išsiaiškinti Lietuvoje veikiančių medija, kūrybos, komunikacijos ir skaitmeninės rinkodaros reklamos agentūrų atsparumo strategijų formavimo prielaidas ir jų įgyvendinimą koronaviruso pandemijos metu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti, su kokiais didžiausiomis problemomis susiduria reklamos agentūros pandemijos laikotarpiu ir ištirti kokią įtaką jos turi įmonių verslo tęstinumui;
2. išsiaiškinti vidinių ir išorinių veiksnių įtaką atsparumo strategijos formavimui;
3. išsiaiškinti taikomas atsparumo strategijų prielaidas reklamos agentūrose pandemijos metu ir pateikti rekomendacijas reklamos agentūrų vadovams, kokios prielaidos padėtų formuoti sėkmingo verslo atsparumo strategiją nenumatytos krizės metu.

Tyrimo metodas: Empirinio tyrimo uždaviniams pasiekti buvo pasirinktas kokybinis tyrimas, kurį atliekant yra atskleidžiamos konstruktyvų prasmės ir interpretacijos, kuriuos kiekybiškai nagrinėti yra sudėtinga (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Pasak Kardelio (2002): „kokybinių tyrimų metodai yra lankstūs, nes orientuoti į interpretaciją, o ne į matavimus; į procesą, o ne į išvadą; sutelkia dėmesį į situacijos ir elgesio ryšį, kuris daro didžiausią įtaką patirties formavimui.“ Tyrėjas, pasirinkdamas atlikti kokybinį tyrimą priima su šio tyrimo paradigma susijusias filosofines nuostatas ir prideda savo asmenines nuostatas ir pasaulėžiūrą. Kokybinė tyrimų strategija remiasi indukcine logika, subjektyvumu, daugeliu tiesų ir gylio, o ne kiekio verte. Plėtojant teoriją yra svarbūs tyrimo duomenys, kur duomenys yra nestruktūruojami juos renkant, o kategorijos ar temos iškyla tik analizuojant duomenis (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Pagal Creswell'o (2012) išskirtą *pragmatizmo* filosofinę nuostatą, tyrėjas yra laisvas rinkti metodus, kurie telkiasi į rezultatus ir yra susieti su tyrimo problema, o taikomi įvairūs metodai leidžia atsakyti į tyrimo klausimus, vadovaujantis įvairiais metodais duomenims rinkti bei analizuoti.

Tyrimo dizainas ir duomenų rinkimo metodai: Kokybiniam tyrimui buvo pasirinktas atvejo analizės (ang. *Case study*) dizainas. Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti ne visų Lietuvoje veikiančių verslo sektorių atsparumo strategijas, tačiau siekiama detaliau ištirti Lietuvos sostinėje veikiančių reklamos industrijos įmonių atsparumo strategijas pandemijos laikotarpiu. Duomenims rinkti buvo pasirinktas tyrimo instrumentas - pusiau struktūrizuotas interviu, siekiant duomenų prisotinimo tyrėjas pasilieka teisę papildomai paklausti, daryti nukrypimus nuo iš anksto suplanuotų temų ir pirminių klausimų. Atsižvelgiant į visą COVID - 19 pademijos laikotarpį, buvo išskirtos dvi visiškai skirtingos karantino suvaržymų bangos, kurios turėjo visai kitokias problemas, nuotaikas ir iššūkius. Todėl tyrimo interviu metu informantų buvo prašoma iškart palyginti pirmojo ir antrojo karantinų daromą įtaką. Pirminių klausimų informantams sąrašas pateikiamas 4 lentelėje:

4 lentelė. Tyrimo instrumentas

Kategorija	Klausimai
Pandemijos įtaka verslui	Su kokiais didžiausiomis problemomis ar iššūkiais susidūrėte COVID - 19 pandemijos laikotarpiu? Kaip išskirtumėte lyginant pirmojo ir antrojo karantino?
	Kokius galite išskirti didžiausius išorės ir vidinius veikiamus iššūkius šiuo pandemijos laikotarpiu?

	Kaip tos problemos ar iššūkiai paveikė Jūsų įmonės kasdieninę veiklą? Kaip jie paveikė Jūsų strateginius planus?
Atsakas į krizę	Ar prieš prasidedant pandemijos krizei buvote kaip nors pasiruošę? Ar turite savo įmonėje nusimatę krizių, nenumatytų incidentų, rizikų, verslo tęstinumo valdymo planus? Kaip buvote pasiruošę prieš antrąją karantino bangą?
	Kaip Jūs, kaip įmonė, reagavote prasidėjus krizei? Kokia buvo Jūsų taktika pirmojo karantino metu? Kaip Jūsų taktika pasikeitė antrojo karantino metu? Ar buvote tam pasiruošę?
	Kokias galėtumėte išskirti Jūsų, kaip įmonės, stipriąsias ir silpnąsias puses pandemijos laikotarpiu?
Lyderystės savybės	Kaip Jūs, kaip vadovas, reagavote šioje situacijoje? Kaip galėtumėte išskirti savo emocinę kompetenciją? Kas Jums padėjo priimanant sprendimus karantino laikotarpiu? Iš kur sėmėtės motyvacijos?
	Kaip Jūs, kaip vadovas, ar išnaudojote šią situaciją tinkamai? Galbūt ne tik užtikrinant verslo tęstinumą, bet ir ugdant komandą ar išnaudojant kitas neatrastas galimybes?
	Kokios komandos nuotaikos karantino laikotarpiais? Kaip pavyko suvaldyti įmonės komandos santykius?
	Kaip adaptavosi Jūsų įmonės vadovų komanda karantino laikotarpiais? Ar ji buvo pasiruošusi? Koks labiausiai pasiteisino taikomas vadovavimo stilius komandai?
	Kaip buvo užtikrintas verslo tvarumas ir tęstinumas? Ar pavyko išsaugoti įmonės apyvartą, pelną? Ar ši situacija nesustabdė naujų strateginių projektų diegimo?
Pandemijos pamokos	Kokias pamokas jau išmokote? Ką darytume kitaip?
Ateities planai	Kokie ateities planai? Ar matytumėte vertę pasiruošti kitoms nenumatytoms krizėms?

Tyrimo imtis: Pasak Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) kokybinio tyrimo imtis turi atspindėti tyrimo objekto įvairovę pasirinktoje konkrečioje atvejo analizės tikslinėje populiacijoje. Ši įvairovė susijusi su informacijos apie tyrimo prisotinimą, kuris priklauso nuo įvairovės tipo ir lygmens, kuri tyrėjas privalo numatyti. Kokybiniam tyrimui interviu duomenų rinkimo metodui būdinga nedidelė imtis, nes pasak autorių, tai lemia trys pagrindinės priežastys:

1. *Duomenų sukaupimas.* Pasak autorių, „apibūdinant nagrinėjamą reiškinį, pakanka bent vieną kartą paminėti tam tikrus požymius ir savybes, kad būtų galima pagrįstai teigti, jog požymiai egzistuoja“. Todėl didinant tyrimo dalyvių skaičių nėra iš esmės įgyjama naujų radinių apie tyrimo objektą.
2. *Nesiekiami apdoroti statistinių tyrimo duomenų.* Tyrimo interviu ataskaitoje nesiejami tyrimo rezultatai pagal požymių dažnumą.
3. *Suteikiama daug detalios informacijos.* Tyrimo procesas labai imlus laikui, o patys tyrimai suteikia daug detalios informacijos, tad duomenys yra koduojami ir jungiami į kategorijas, o pateikiamoje ataskaitoje atskiriamos tik apibūdinančios išskirtas kategorijas interviu tekstų ištraukos.

Norint gauti tikslesnius duomenis, būtina vertinti tyrimo duomenų patikimumą bei jų tikslumą, todėl pasirinktam empiriniam tyrimui buvo naudojamas kritinės atrankos (tikslinės atrankos) imties sudarymo būdas. Pagal Patton'o 2001 m. sudarytus imties sudarymo būdus Žydžiūnaitė ir

Sabaliauskas (2017) formuoja kritinės atrankos reikšmę sugretinant atvejus, kurie atitinka tyrėjo nustatytus kriterijus ir gali suteikti jam turiningos informacijos, užtikrinti tyrimo duomenų kokybę. Siekiant išanalizuoti bendresnę reklamos industrijos problemą šio darbo tyrimo imčiai buvo pasirinktos 4 skirtingos reklamos agentūrų grupės: medija, kūrybos, komunikacijos ir skaitmeninės rinkodaros. Tai pagrindinės veiklos sritys, kurios užima didžiausią reklamos industrijos agentūrų dalį. Tačiau siekiant duomenų prisotinimo ir tikslesnio duomenų vertinimo, palyginimui buvo pasirinkta apklausti po dvi konkurencingas įmones iš kiekvienos grupės. Reklamos agentūros buvo atrinktos atsižvelgiant į jų veiklos sritį, įmonės dydį ir darbo patirtį rinkoje. Pagal šiuos kriterijus buvo siekiama pasirinkti kiek skirtingas įmones savo patirtimi rinkoje bei įmonės dydžiu, kad būtų galima įvertinti pandemijos įtaką jų verslo veiklai. Kadangi empiriniu tyrimu siekiama išsiaiškinti įmonių atsparumo strategijų formuojamas prielaidas, o su jomis daugiausiai susiduria ir jas kuria įmonių vadovai, todėl tiriamaisiais buvo pasirinkti reklamos agentūrų vadovai, kurie tiesiogiai susiję su verslo vystymu, jo veiklos kontroliavimu ir strategijos kūrimu. Iš viso apklausta 9 informantai.

Tyrimo eiga: Duomenų rinkimas empiriniam tyrimui buvo vykdomas 2021 m. kovo mėnesį, pusiau struktūrizuotu interviu su reklamos agentūrų įmonių vadovais. Vidutiniškai interviu užtruko apie 45 minutes (nuo 35min. iki 1 val.). Su informantais elektroniniu paštu ir bei kitais elektroninės komunikacijos kanalais buvo susisiekiama ir susitarta dėl vaizdo skambučio susitikimo, naudojantis „MS Teams“ ar „Zoom“ platformomis. Po interviu garsiniai įrašai buvo transkribuojami, o detalūs pokalbių transkriptai analizuojami pasitelkus teksto kodavimo programą „MAXQDA“. Detali informacija pagal gautus duomenis buvo koduojama ir kategorizuojama, detalūs rezultatai pateikiami empirinio tyrimo rezultatų analizės dalyje.

Tyrimo etika. Kokybiškam empiriniam tyrimui yra labai svarbu skirti daug dėmesio tyrimo etikai. Todėl buvo atsižvelgta ir vadovaujama Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) išskiriamais mokslinio tyrimo etikos principais:

- *pagarbos asmens privatumui ir jo orumui.* Tyrimo pradžioje prieš interviu informantai buvo supažindinami su tyrimo tikslu ir informacijos naudojimo paskirtimi. Tyrimo dalyviai buvo vertinami kaip savarankiški asmenys, turintys teisę į privatumą ir konfidencialumą, o tyrėjas užtikrino, kad tyrimo dalyviai nebūtų išnaudojami vien tik kaip priemonė tikslui pasiekti;
- *konfidencialumo ir anonimiškumo principas.* Siekiant išsaugoti informacijos konfidencialumą ir anonimiškumą, įmonių pavadinimai yra koduojami didžiosiomis abėcėlės raidėmis;
- *geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui.* Vadovaujantis šiuo principu interviu metu klausimai buvo užduodami neutraliu tonu, kad informantas jaustųsi patogiai ir pasitikėtų išsakyti mintis, susijusias su nagrinėjama tema. Taip pat tyrėjas įsipareigoja tyrimo ataskaitoje pateikti cituojamas mintis korektiškai, išlaikydamas tyrimo dalyvių emocinę neliečiamybę;
- *teisingumo.* Šis principas paremtas lygių teisių ir galimybių nuostata, tad tyrėjas gerbdamas dalyvio autonomiją, suteikia jam teisę rinktis, ar nori dalyvauti atliekant tyrimą. Visi pasirinkti tyrimo dalyviai savanoriškai sutiko dalyvauti tyrimo metu.

Tolimesnio tyrimo galimybės: Siekiant ištirti problemą kompleksiskai, reikėtų platesnių tyrimų, kurie apimtų ne tik vadovų požiūrį, bet būtų galima įvertinti ir organizacijos vidinę įtaką visiems COVID-19 pandemijos įtakos daromiems sprendimams. Galima būtų plėsti tyrimo imtį ir atlikti kiekybinį tyrimą apklausiant tiriamų agentūrų visų grandžių darbuotojus ir įvertinti jų požiūrį į tam tikrus vadovų sprendimus pandemijos laikotarpiu. Kadangi empirinio tyrimo metu antroji COVID-

19 pandemijos karantino banga nebuvo pasibaigusi, tikslinga būtų tyrimą pakartoti praėjus visiems koronaviruso neramumams arba lygiai po vienerių metų ir įvertinti, kaip keitėsi vadovų požiūris į iššūkius ir problemas to laiko kontekste. Taip pat atsižvelgus į temos aktualumą galima tyrimą atlikti ir kitose industrijose, siekiant išsiaiškinti pandemijos įtaką jų atsparumo strategijų formavimo prielaidoms.

4. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

4.1. Tiriamų įmonių profilis ir charakteristikos

Tyrimė dalyvavo pasirinktų gerai Lietuvoje žinomų 9 reklamos agentūrų įmonių vadovai. Visų įmonių verslo modelis orientuotas į verslas verslui modelį, teikiant reklamos paslaugas kitiems verslams, tačiau siekiant gauti bendresnį problemos vaizdą, pasirinktos keturios skirtingos agentūrų kategorijos: medija, kūrybos, komunikacijos ir skaitmeninės rinkodaros, iš kiekvienos kalbinta po dviejų konkurencingų įmonių vadovus. Pasirinktos įmonės skiriasi pagrindine veikla, įkūrimo metais, darbuotojų skaičiumi, gaunamų pajamų dydžiu, tačiau tyrimo pagrindinis tikslas visas jas ne tarpusavyje palyginti, o išsiaiškinti bendrus požymius formuojant pagrindines sėkmingai veikiančios reklamos industrijos įmonės atsparumo strategijos prielaidas. 5 lentelėje pateikti įmonių pagrindiniai charakteristikos duomenys, remiantis viešai prieinama įmonių svetainėse skelbiama informacija ir rekvizitai.lt pateikta informacija.

5 lentelė. Analizuojamų įmonių palyginamoji lentelė.

Kategorija	Medijų agentūros		Kūrybos agentūros		Komunikacijos agentūros		Skaitmeninės rinkodaros agentūra		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Verslo modelis	Reklamos paslaugos	Reklamos paslaugos	Reklamos paslaugos	Reklamos paslaugos	Reklamos paslaugos	Reklamos paslaugos	Skaitmeninės rinkodaros paslaugos	Skaitmeninės rinkodaros paslaugos	Skaitmeninės rinkodaros paslaugos
Pagrindinė veikla	Reklamos transliavimas	Reklamos transliavimas	Reklamos kūrimas	Reklamos kūrimas	Reklamos komunikacija, viešieji ryšiai	Reklamos komunikacija, viešieji ryšiai	Skaitmeninė reklama internete	Skaitmeninė reklama internete	Skaitmeninė reklama internete
Įkūrimo metai	1995 m.	2004 m.	1997 m.	2015 m.	2005 m.	2007m.	2013 m.	2011 m.	2011 m.
Darbuotojų skaičius	29	18	47	9	29	12	22	36	28
Pardavimų pajamos, Eur (2019)	10–20 mln. Eur	5–10 mln. Eur	5–10 mln. Eur	500 tūkst. - 1 mln. Eur	2–3 mln. Eur	1–2 mln. Eur	2–3 mln. Eur	1–2 mln. Eur	2–3 mln. Eur
Miestas	Vilnius	Vilnius	Vilnius	Vilnius	Vilnius	Vilnius	Vilnius	Vilnius	Vilnius

Medija agentūrų įmonės A ir B yra panašios pagrindine savo veikla, kurios užsiima reklamos transliavimu, viešinimu skirtinguose medija kanaluose: TV, spauda, radijas, interneto reklama, nestandartiniai sprendimai. Abi įmonės priklauso tarptautiniam visame pasaulyje gerai žinomam „Wavemaker“ žiniasklaidos tinklui. Yra sukaupusios daugiau kaip 15 metų rinkos patirtį. Savo klientų krepšelyje turinčios ne vieną gerai žinomą didžiausią šalies ir tarptautinių prekių ženklų klientą, su kuriais bendradarbiavimo vidurkis (konkrečiau A įmonės atveju) siekia daugiau kaip 7

metai. Įmonių ilgametė patirtis rinkoje, išgyventa 2008 m. ekonominė krizė, diversifikuota verslo veiklos sritis tyrimui leis išsiaiškinti pagrindines prielaidas dabartiniu laikotarpiu pasaulį sukausčiusios pandemijos krizės kontekste.

Kūrybos agentūros įmonės C ir D, taip pat panašios savo pagrindiniu veiklos pobūdžiu - kūrybiniais reklamos sprendimais: interneto svetainės kūrimas, turinio kūrimas, prekės ženklo koncepto kūrimas, komunikacijos strategijos žinutės sukūrimas, interneto reklamos skydelių, vaizdo klipų, TV klipų, radijo klipų, spaudos maketų kūrimas ir kiti kūrybiniai reklamos sprendimai. Šios įmonės išsiskiria gyvavimo trukme rinkoje ir darbuotojų komandos skaičiumi. Viena iš jų turi daugiau nei 15 metų rinkos patirtį, per kurią buvo išgyventa ir 2008 metų krizė. Kita įmonė išsiskiria daugiau nei dvigubai mažesniu darbuotojų skaičiumi bei vos 6 metų įmonės gyvavimo patirtimi rinkoje. Tačiau abi savo veikloje turi gerai Lietuvoje ir tarptautiniu mastu žinomų prekių ženklų klientų patirties: prabangių automobilių prekės ženklą, didžiausią baldų gamintoją pasaulyje bei namų aksesuarų mažmeninę, telekomunikacijų bendrovę ir daugelį kitų didesnių ir smulkesnių klientų.

Komunikacijos agentūros įmonės E ir F pagal pagrindinius kriterijus panašios ne tik pagrindine savo veiklos sritimi (komunikacijos turinio kūrimu, viešųjų ryšių kūrimu, prekės ženklo kūrimu, prekės ženklų įvedimo į rinką ir ryšių su žiniasklaida kūrimu, kitais reklamos komunikacijos strategijų kūrimais), tačiau ir gyvavimo rinkoje patirtimi, išgyventa 2008 m. krizės patirtimi. Nors darbuotojų komandos sudėtimi daugiau nei dvigubai skiriasi, tačiau vykdomų pardavimo pajamų lygiu, vertinant 2019 m. apyvartas yra ganėtinai panašios.

Sustojus pasauliui ir didžiajai daliai verslų užsidarius itin didelis populiarumas išaugo elektroninių verslų, kurie turėdami internetinę prekybą vieninteliai be didelių varžymų galėjo vykdyti ir plėsti savo veiklą, todėl būtent šiame sektoriuje reklamos paslaugos internete turėjo didžiausią paklausą. Tad šios veiklos srities buvo pakalbintos 3 agentūros, kurios yra panašios savo patirtimi rinkoje, sąlyginai panašiu darbuotojų skaičiumi ir pasiektu panašiu 2019 m. pardavimo pajamų lygiu, kuriuos pateikia rekvizitai.lt portalas.

Apibendrinant, galima teigti, kad tyrimui pasirinktos įmonės savo kriterijais tarpusavyje yra iš dalies panašios, bet tuo pačiu ir visiškai skirtingos. Analizuojant tyrimo rezultatus bus siekiama išsiaiškinti verslo modelių panašumus, identifikuoti bendrines problemas ir išsiaiškinti išorinius bei vidinius iššūkius, nustatyti įmonių pasirodymo lygį ir ateities vizijas, o skirtingos vadovų asmenybių savybės ir žinios, skirtinga patirtis ir pasaulėžiūra leis suformuoti sėkmingai veikiančios reklamos agentūros atsparumo strategijų prielaidų planą.

4.2. Interviu tyrimo analizės rezultatai

Tyrimo interviu garsiniai įrašai buvo transkribuojami pagal Hoffmann – Riem transkribavimo sistemą (lidata.eu), o gauti transkriptai analizuojami pasitelkiant „MAXQDA“ teksto kodavimo programą. Kadangi transkriptuose yra labai daug detalios informacijos, duomenys analizei buvo koduojami: išskiriamos pagrindinės kategorijos, kodai, subkodai, kurie sudaryti remiantis gautais empiriniais duomenimis indukcinio stiliaus (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Kategorijų, kodų ir sub-kodų lentelė.

Kategorija	Kodas	Sub-kodas
Pandemijos krizės įtaka įmonei	Išorės iššūkiai	Nežinomybė/ neapibrėžtumas Priklausomybė nuo kliento
	Vidiniai iššūkiai	Verslo išgyvenimo iššūkis Darbuotojų motyvacija Nuotolinis darbas
	Įtaka kasdieninei veiklai	Darbo procesų pokyčiai Fizinio kontakto trūkumas
	Strateginiai planai	Strateginių planų sustabdymas Ilgalaikės strategijos išsaugojimas Naujų projektų diegimas
Atsparumo strategijos veiksniai į pandemijos krizę	Pasiruošimas krizei	Nebuvo pasiruošimo Atsarginio plano nusimatymas Pasiruošimas antram karantinui
	Reakcija į krizę	Nieko nedarymas, situacijos stebėjimas Greitas reagavimas į situaciją, prisitaikymas
	Stipriosios pusės	Kompetetinga, patyrusi komanda Klientų krepšelio ir paslaugų diversifikavimas Klientų pasitikėjimas ir ilgalaikis bendradarbiavimas Lankstumas ir greitis reaguojant į situaciją Ankstesnių krizių patirtis
	Silpnosios pusės	Per didelis dėmesys nesvarbiems dalykams Mažas įmonės žinomumas Nesutvarkyti vidiniai procesai Komunikacijos viduje trūkumas Sudėtingas verslo mechanizmas Krizinės patirties neturėjimas
Lyderystės savybės	Vadovo emocinė kompetencija	Asmeninės būdo savybės Ilgaamžė patirtis Motyvacija iš aplinkos ir komandos Streso valdymas
	Vidinių santykių valdymas	Komandos nuotaikos Vadovavimo stilius Vidinė komunikacija
	Krizinės situacijos išnaudojimas	Verslo tęstinumo užtikrinimas Darbo procesų lankstumas Išnaudotos naujos galimybės Komandos ugdymas

Pandemijos pamokos	Išmoktos pamokos	Dėmesys vidiniams reikalams Lankstumas ir sprendimų greitis Strateginių planų nestabdymas Pasiruošimas
Ateities planai	Ateities planai	Greitas reagavimas į situaciją Veiklos paslaugų praplėtimas Hibridinis nuotolinio darbo procesas

Tyrimas buvo orientuotas į 5 pagrindines kategorijas:

- Pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką pandemija padarė reklamos agentūrų veiklai: su kokiais didžiausiais išorės ir vidiniais iššūkiais įmonės susidūrė, kaip tai pakeitė jų kasdieninę veiklą ir kokią įtaką davė strateginiams planams.
- Antroje kategorijoje klausimų buvo norima sužinoti kaip įmonės reaguoja į pandemijos krizę: siekiama išsiaiškinti ar įmonės buvo pasiruošusios krizei, kaip reagavo jai prasidėjus ir kaip taktika ar veiksmai keitėsi antrojo karantino metu bei išskiriamos įmonių stipriosios ir silpnosios pusės, kurios yra pagrindiniai atsparumo strategijos formavimo veiksniai.
- Iš trečiosios kategorijos klausimų buvo norima geriau pažinti įmonių vadovų lyderystės savybes, kurios duoda didžiausią įtaką vadovų priimamiems sprendimams. Siekiama buvo geriau suprasti vadovų emocinę kompetenciją, kas padeda jiems valdyti stresą esant krizinei situacijai, iš kur semiasi motyvacijos, kaip sekasi suvaldyti vidinius organizacijos santykius bei ar jie, kaip įmonių vadovai, sugebėjo išnaudoti krizinę situaciją tinkamai.
- Ketvirta kategorija buvo siekiama sužinoti, kaip vadovai vertina visą pandemijos laikotarpį ir ar sugebėjo kritiškai vertinti savo sprendimus, atsižvelgiant į išmoktas pamokas iš pandemijos laikotarpio.
- Penktąją kategoriją norima sužinoti įmonių netolimos ateities planus, siekiant išsiaiškinti jų ateities veiklos perspektyvas ir pagrindines ateities kryptis.

Toliau darbe kiekviena kategorija analizuojama išsamiau.

Didžiausi įmonių iššūkiai COVID - 19 pandemijos laikotarpiu ir jų įtaka reklamos agentūrų veiklai

Beveik visi agentūrų vadovai ypatingai pirmojo karantino laikotarpiu vieną iš pagrindinių didžiausių iššūkių išskyrė **neapibrėžtumo/ nežinomybės** faktorių (žr. 7 lentelę). Pandemijos laikotarpis visiems verslams parodė ir turbūt labiausiai smogė, kai nebeliko planavimo prasmės. Pasak Informanto A, „[...] realiai kas yra sunkiausia verslui, kai tu negali planuoti (..) į priekį.“ Per kito vadovo, informanto I, profesinę karjerą pirmą kartą gyvenime „planavimas neturi absoliučiai jokios vertės. Tai yra tik laiko gaišinimas ir tu iš principo negali nieko numatyti [...]“. Šis neapibrėžtumo/ nežinomybės faktorius reklamos industrijai, bei kitiems verslams yra jautrus rinkos pokyčių veiksnys, kuris „susiję su karantinu ir valdžios sprendimais, kur niekada ir nežinai, ką jie nuspręs kiekvieną trečią dieną susėdę [...]“, – informantas A.

7 lentelė. Interesantų išskirti išorės iššūkiai.

Kodas	Sub-kodas	Citata
Išorės iššūkiai	Nežinomybė/ neapibrėžtumas	"Tai turbūt vienas esminis (..) mm (..) pavadinimas visam šiam laikotarpiui yra neapibrėžtumas. (...) Tai čia pagrindinis iššūkis, su kuriuo susiduriame ir dabar ir jis toliau tęsiasi." (Informantas A).
		"Tai pirmoji COVID'o banga tai buvo visiška nežinomybė (..). Visapusiška nežinomybė iš mūsų pusės, iš klientų pusės [...]" (Informantas B).
		" Tai turbūt vienas pagrindinių dalykų buvo nežinomybė." (Informantas D).
		"[...] pirmas psichologinis sunkumas ir susitaikymas, kad viskas bus visiškai kitaip [...] susitaikyti su tokia didele nežine [...]" (Informantas F).
		"Tai aš galvoju išorės, tai vienareikšmiškai buvo (..) išorės akivaizdžiausia problema - nežinomybė, nes tu visiškai nekontroliuoji situacijos." (Informantas I).
	Priklausomybė nuo kliento	"Kadangi klientai pas mus buvo irgi nepasiruošę, tai gaunasi taip, kad visi nepasiruošę, nes mes esam taip kaip grandinės gale, kai mūsų klientai yra tie, kurie perka iš mūsų paslaugas, bet jie nepirks iš mūsų paslaugų tada, kai jie nemato savo veiklos tęstinumo kažkokio." (Informantas C).
		"Tai didžiausias iššūkis, kaip tu ir minėjai, nuo klientų esi priklausomas [...]" (Informantas G).
		"[...] apyvartos padidinti nepavyko, kadangi keletas labai, sakykim, pora esminių didžiųjų klientų labai smarkiai nukirpo savo biudžetus [...]" (Informantas B).
		"Turėjome klientą iš aviacijos pusės, tai paskui viskas stoji labai labai greitai. Ir panašūs toki dalykai." (Informantas F).
		"[...] jeigu tavo didžiausias klientas vienas iš didžiausių Lietuvoje retail, jis užsidaro 4 ar 5 mėnesiams iš 12, tai akivaizdu, kad tu esi tiesiogiai nuo to priklausomas." (Informantas I).
		"Tu tam tikrose vietose esi priklausomas nuo tam tikrų sprendimų, kur negali daryti jokios įtakos ir tai tiesiogiai veikia rezultatus." (Informantas I).

Kitas iššūkis, daugelio vadovų išskirtas, stipriai jaučiamas abiejų karantinų laikotarpiais – priklausomybė nuo kliento. Pirmojo karantino metu staiga užklupus neapibrėžtumo pandemijos laikotarpiui, kai staiga įsigaliojo karantinas ir visi buvo priversti užsidaryti namuose, ta panika ir baimė buvo labai stipriai tiesiogiai jaučiama reklamos agentūrų klientų veiksmuose, kai pasak informanto G, „didžioji dauguma klientų [...] staigiai tiesiog sustojo, galbūt inercijos veikiami“, o tai tiesiogiai atsiliepė agentūrų pajamų ir apyvartų sumažėjimui. Tad visos pandemijos metu, nepriklausomai griežto karantino ar ramesnio laikotarpio metu, agentūros privalėjo rodyti papildomą didesnę dėmesį: „[...] klientai turėjo žinoti, jog mes esam čia šalia, kad mes esam pasiruošę, kad mes linkę reaguoti“, – informantas D. Tad agentūros, turėdamos stiprią priklausomybę nuo klientų ir jų verslo tęstinumo, o kartu siekdamos išsaugoti savo verslo tęstinumą, privalėjo skirti dar daugiau dėmesio, laiko ir jėgų savo klientų problemoms spręsti, nepaisant to, kiek turėjo savų vidinių iššūkių. 8 lentelėje išskiriami trys labiausiai jaučiami vidiniai iššūkiai: verslo išgyvenimo, darbuotojų motyvacijos, nuotolinio darbo problema.

8 lentelė. Interesantų išskirti vidiniai iššūkiai.

Kodas	Sub-kodas	Citata
Vidiniai iššūkiai	Verslo išgyvenimo iššūkis	"Tai nes klientai tikrai atšaukinėjo kampanijas, kirpo biudžetus ir nu tiesiog nuu (...) Iš karto sėdi, galvoji, planuoji kaip išgyventi, kaip sutaupyti." (Informantas B).
		"Tai bet kokiu atveju mechanizmą išlaikyti visą agentūros kainuoja nemažus pinigus ir kai finansai yra ant tiek neplanuojami ir ant tiek trūkinėjantys ir šokinėjantys, kaip ir darbų srautai ir apkrovimai. Tai turbūt vienas ir buvo didžiausių iššūkių, kaip visus šiuos dalykus suderinti, kaip išlaikyt komandą." (Informantas D).
		"Tai pirmojo karantino metu, kaip ir visiems buvo labai didelė baimė ir gan pagrįsta dėl verslo veiklos tvarumo, pajamų ir klientų užsakymų ir galimybės normaliai veikti." (Informantas F).
	Darbuotojų motyvacija	"[...] vidiniai iššūkiai - prarastas ryšys su darbuotoju ir motyvacijos trūkumas, tai iššūkis, kaip darbuotoją motyvuoti, kad jis nebūtų empatiškas savo darbui, savo veiklai ir turėtų nuolat tą tokią ugnelę." (Informantas C).
		"[...] su kuriais susiję žmonių psichologijos ir jų ne tai, kad motyvavimo, nes vis tiek visi dirba daug, bet reikalinga ta minkštoji pusė, nes visi dirbam žmonių versle, ją tiesiog yra labai sudėtinga užtikrinti [...]" (Informantas F).
	Nuotolinis darbas	"Turbūt didžiausias iššūkis, kurį aš matau, tai yra nuotolinis darbas [...]" (Informantas C).
		"Manau, kad pagrindinis iššūkis galbūt tas komandinis darbas per atstumą. [...] kuomet mes dar nemokėjom to daryt [...]" (Informantas H).
		"[...] nuotolinis darbas prisidėjo našumui, kaip ir minėjau, efektyvumas, našumas, bet išaugo tokių gal klaidų kiekis, kažkoki nesusikalbėjimai tarp kolegų, nesusikalbėjimai su klientais." (Informantas C).

Su **verslo išgyvenimo iššūkiais** agentūrų vadovai susidūrė daugiau pirmojo karantino pirmų savaitių metu, kuomet atėjus nežinomybei ir staiga klientams sustabdžius užsakymus pajamos pradėjo ženkliai mažėti, tad verslai buvo priversti skaičiuotis savo pajamas ir išlaidas. Jautriausiai buvo paliesta komunikacijos veiklos sritis, kai abiejų kalbintų įmonių vadovai buvo priversti pirmojo karantino metu atsisveikinti su nemaža dalimi komandos. Pasak informanto E, „tą padariau pačią pirmąją dieną, realiai aš atleidau žmones, 5 agentūros darbuotojus [...] atsisakėme tų žmonių, kurių funkcijos agentūroje nebuvo esminės ir svarbios [...]“. Dramatiškus sprendimus pačioje pirmo karantino pradžioje priėmė ir informantas F: „Per praktiškai vieną dieną atsisveikinom su kokiais 6 žmonėm iš 30. Tai yra ženklų. Aišku, tai yra keletas iš tų žmonių, kurie dar buvo bandomajam laikotarpi, nes priimti ant plėtros [...]“. Priešingos taktikos buvo kūrybos agentūrose, kur darbuotojų kolektyvo išsaugojimas buvo pagrindinis įmonės tikslas: „[...] nežinojom kaip elgtis ir mes pavasarį nusprendėm, kad pirmoj vietoj tikslas yra išsaugoti komandą“ – informantas C. Pasak informanto D, „[...] kalbėt apie vidinius iššūkius, tai buvo vienas iš pagrindinių, tai kaip tą visą komandą išsaugot ir išlaikyt“. Kūrybos srityje darbuotojas yra pagrindinis verslo veiklos raktas, todėl ir vadovų didžiausias pastebimas dėmesys būtent ir yra į darbuotoją, jo išlaikymą ir kitas geroves. Kitos sritys, medija ir skaitmeninės rinkodaros, nors taip pat labai jautriai reagavo į ženklus klientų užsakymų sumažėjimus, tačiau komandos išsaugojimas jiems buvo taip pat svarbus verslo strateginis tikslas.

Kai pirmojo karantino metu stipriai buvo jaučiamas verslo tęstinumo ir išgyvenimo iššūkio klausimas, tai kardinaliai skyrėsi antroji karantino banga, kai ne tik reklamos industrijos srityje, bet ir kituose versluose ir apskritai žmonių gyvenimuose buvo jaučiama stipri emocinė darbuotojų krizė ir pagrindiniu iššūkiu vadovams tapo **darbuotojų motyvacija**. Didžiausią dėmesį į darbuotojų emocinę sveikatą išskyrė kūrybos srities vadovai: „Man, kaip įmonės vadovui, svarbu kaip žmonės jaučiasi, kad jie galėtų kokybiškai dirbti, realizuoti save, sukurti gerą produktą, kurį mes parduodam, tai aš esu suinteresuotas.“ – sakė informantas C. Vadovai išreiškė savo rūpestį darbuotoju, kad jiems ne tik rūpi, bet jie kažkaip ir stengiasi rodyti dėmesį, ieškodami būdų kaip kurti geresnę emocinę darbuotojų būklę papildomomis veiklomis: „tampa toks besitęsiantis iššūkis, kaip rasti daugiau tų nestandartinių, neformalaus bendravimo momentų ir suorganizuoti tai nebūtinai man pačiam su kiekvienu, bet palaikyti tiesiog tarp kolegų tą bendravimą ir bendradarbiavimą ne tik tai profesiniais klausimais“, – teigia informantas D. Kitų sričių vadovai taip pat identifikavo vieną pagrindinių antrojo karantino problemų - darbuotojų psichologinę būklę, kurios susiformavimui didžiausią įtaką turėjo **nuotolinis darbas**. Kartu su visais karantinų ribojimais ir asmeninės laisvės varžymais turėjo įtakos ne tik asmeninėms darbuotojų emocijoms, tačiau ir darbo produktyvumui bei tam tikrų vidinių procesų pokyčiams. Apart to, kad visi privalėjo išmokti dirbti iš tos vietos, kur miega, valgo, leidžia laisvalaikį, tačiau dar vienas iš pagrindinių vadovų iššūkių yra ir naujų darbuotojų integravimas per nuotolį. Pasak informanto G, „tikrai sudėtinga žmogų per nuotolį *onboardint* ‘i, įvesti“. Tad naujų žmonių priėmimas į komandą karantino metu per nuotolį tapo sudėtingu vadovų vidiniu įmonės iššūkiu.

Tiek anksčiau minėti veiksniai, kaip neapibrėžtumas, dėmesys klientui, nuotolinis darbas, tiek bendrai visa pandemijos situacija turėjo didelės įtakos reklamos agentūrų **kasdieninei veiklai** (žr. 9 lentelę). Nuotolinis darbas išmokė verslus susitvarkyti visus techninius niuansus, kur galbūt anksčiau niekada neprieidavo rankos. Pasikeitus klientų aktyvumo proporcijoms, kai „vieni truputį sumažino apskaitą, kiti kaip tik labai padidino ir reikėjo reorganizuotis kaip mes dirbam“ – informantas G, tai įnešė į įmonių veiklą ir teigiamų pokyčių **darbo procesuose**, kai padažnėjo vidinis organizacijos bendravimas, įvedus dažnesnius virtualius susitikimus su komanda.

9 lentelė. Pandemijos įtaka įmonių kasdieninei veiklai

Kodas	Sub-kodas	Citata
Įtaka kasdieninei veiklai	Darbo procesų pokyčiai	"[...] tada tas darbų reorganizavimas nuotoliu." (Informantas G).
		"[...] tai juos perkelt logistiškai gal buvo kiek sudėtingiau juos pervežti, padirbėjo IT skyrius, kad užtikrintų prie visų vidinių serverių per VPN iš namų kiekvienam." (Informantas D).
		"[...] nuotolinis bendravimas įnešė tuos kasdieninius susitikimus [...]. Tai čia gaunasi toks hibridinis tarp stund-up meeting'as yra toks 5 minutinis, kur aptari tik darbus, tai mes kalbam po pusvalandį dažniausiai ir kalbam ne tik apie darbus [...]" (Informantas C).
	Fizinio kontakto trūkumas	"Tai tas nuotolinis darbas ir nebuvimas to tokio fizinio kontakto yra labai labai svarbus aspektas, kur iki šiol sakykim jaučiasi." (Informantas C).
		"Kasdieninę veiklą vienareikšmiškai paveikė, kad mes nebesusitinkame gyvai, nebeturime to tokio kasdieninio apčiuopiamo santykio." (Informantas E).
		"Operatyvumas bendrai sumažėjo operatyvumas, nes visi brainstorm'ai per atstumą (...) nėra toki efektyvūs, nėra koki būdavo, kai sėdi ofise [...]" (Informantas B).

Tačiau priverstinis užsidarymas ir **fizinio kontakto trūkumas** atsiliepė ne tik žmonių emocinei būklei, tačiau tiesiogiai palietė ir darbo našumui. Kaip teigia informantas C: „tai daro įtaką efektyvumui, daro įtaką darbuotojų savijautai, tai daro įtaką darbo kokybei [...] vis tiek ta kokybė nukenčia, aš taip drįsčiau teigti“. Nors vadovų teigimu, nuotolinis darbas sąlyginai parodė, kad darbuotojai moka dirbti savarankiškai ir netgi sugeba dirbti produktyviau, tačiau prarastas fizinis kontaktas tiek bendraujant su klientais, tiek ypatingai užtikrinant tam tikrus kūrybos sprendimus, tampa dideliu jų verslo iššūkiu.

Pandemijos įtaka verslams pasijautė ir palietė įmonių strateginius planus (žr. 10 lentelė). Daugelis apklaustų vadovų teigė, kad ypatingai pirmojo karantino metu, kai buvo vertinamas įmonių išgyvenimo aspektas, jie privalėjo sustabdyti naujus strateginius planus ir koncentruotis į vis labiau aštrėjančias vidines įmonės problemas, kaip darbuotojų motyvavimas. Pasak informanto H, „jas visas teko dabar sustabdyti ir jos dabar yra gražiai pdf-uose ir power point-uose padėtos ir laukia gražios vasaros, tikėkimės.“

Tačiau verslams įsivertinus savo išgyvenimo galimybes ir nepasidavus staiga užklupusiam nežinomybės šokui, leido jiems žiūrėti į ilgalaikes perspektyvas ir laikytis ilgalaikių strategijų išsaugojimo plano. Nes tik ilgalaikio plano vizijos stiprina ryšį su klientu, nuo kurių, kaip beveik visi kalbinti vadovai teigė, yra labai stipriai priklausomi: „Trumpuoju laikotarpiu tai yra sunku, ilguoju laikotarpiu tai padės mums užtikrinti santykį ir mūsų santykį su klientais ir tikiuosi jie galės įvertinti tai ką mes dėl jų padarėme.“ – sakė informantas I.

O geriau pasibaigę, nei pradžioje karantino tikėtasi, įmonių finansiniai metai ne tai, kad nesustabdė, bet priešingai, atvėrė papildomus kelius ir galimybes įdiegti naujas projektus ar planus

10 lentelė. Pandemijos įtaka strateginių planų veiksniams

Kodas	Sub-kodas	Citata
Strateginiai planai	Strateginių planų sustabdymas	"Nes nu tiesiog sustabdėme investicijas, nes kai tu nežinai (..) ką daryti, kaip daryti tai taip." (Informantas B).
		" [...] buvo nemažai dalykų, kuriuos mes praeitais metais, jie tiesiog buvo išbraukti iš prioriteto sąrašo ir mes juos atidėjome ir nedarėme." (Informantas F).
		"Aš bendrai, taip tikrai mes, mano galva, net gi 2 žingsnius turėjome sustabdyti šitoje vietoje [...]" (Informantas H).
	Ilgalaikės strategijos išsaugojimas	"[...] aišku visai nežinojome kas bus toliau, bet matėm, kad tokios visiškai kritinės situacijos nėra, net ėmėm galvot, kad mes neturim keist jokios strategijos." (Informantas E).
		"[...]strateginiai planai mūsų turbūt stipriai nepasikeitė, nes mes kaip ir buvom visąlaik orientuoti į savo esamus klientus ir ilgalaikį bendradarbiavimą [...]" (Informantas D).
	Naujų projektų diegimas	" [...] optimistiškai besibaigę metai, galvojam gal jau pats laikas mums pradėti imti viską plačiai ir pažiūrėti kas čia mums gaunas. Tai šiais metais nuo sausio ir startavom su prasiplėtusiom kompetencijom [...]". (Informantas A).
		"[...] sakyčiau net gi atvirksčiai, ne tik kad nesustabdė, net gi paskatino. Viską, ką mes planavom padaryti, mes viską padarėm." (Informantas I).
		"Ne, nesustabdė ir kaip tik keletą iš jų vyksta šiuo metu ir net finišo tiesiojoj." (Informantas D).

Taigi apibendrinant pirmos kategorijos atsakymus galima išskirti ryškiausius didžiausius įmones veikusių iššūkius: tai neapibrėžtumo laikotarpyje stiprią priklausomybę nuo klientų veiksmų ir verslų išgyvenimo iššūkių, iki pagrindinių vidinių organizacijos problemų: darbuotojų motyvacijos ir emocinės sveikatos iššūkių. Ne be reikalo yra dažnas visų verslų akcentuojamas posakis, kurį pasakė Branson'as: „laimingi darbuotojai laimingais daro ir klientus, ir akcininkus“ (vz.lt, 2020).

Veiksniai, formuojantys atsaką į pandemijos krizę

Toliau darbe detaliau nagrinėjami veiksniai, kurie formuoja atsako strategijos prielaidas į pandemijos krizę. Plačiau bus atskirai išanalizuojama pasiruošimo krizei veiksmi, siekiama išsiaiškinti įmonių būsenos reakcijas į krizę ir taktikas abiejų karantino laikotarpių metu bei siekiama išskirti pagrindines stipriąsias ir silpnąsias įmonių puses, kurios yra esminės prielaidos formuojant atsparumo strategiją versle.

11 lentelėje išskiriami 3 pasiruošimo krizei veiksmi: plano ir pasiruošimo neturėjimas, atsarginio plano nusimatymas ir aiškūs pasiruošimo veiksmi prieš antrąjį karantiną.

11 lentelė. Pasiruošimo į pandemijos krizę atsakas

Kodas	Sub-kodas	Citata
Pasiruošimas krizei	Pasiruošimo nebuvimas	"Nu tokiai krizei nu tikrai nebuvo kaip ruoštis [...] tokių mes neturim pasiruošę, nes nu tokiem dalykam kažko čia neprisiruošti [...]" (Informantas A).
		"Ne, kažkokio specialaus plano nebuvom pasiruošę." (Informantas G).
		"[...] tokių dalykų, taip, mes neturėjome, kad veiktų kažkoki planai užrašyti ir pan." (Informantas E).
		"Be šansų, šiaip gal ir gera mintis, kažkaip tam gal ir įmanoma pasiruošti, bet kažkaip aš neįsivaizduoju." (Informantas H).
	Atsarginio plano nusimatymas	"Bet kas liečia iš ekonominės pusės, tai tikrai žiūrint 2018 -2019 metai buvo geri, na ir tu, kaip sakoma lašinių buvo užsiauginta [...]" (Informantas A).
		"[...] pamatas galbūt buvo tokiam dalykui labai sėkmingi 2019 metai ir mes jautėmės truputuką užsiauginę tą lašinuką [...]" (Informantas C).
		"[...] mes dar ganėtinai gerai stovim, tai mes galėtume ir metus pagyventi be pajamų." (Informantas E).
	Pasiruošimas antram karantinui	"[...] pasikalbėjimai ir planavimas per kiekvieną klientą žinant, kad šis tik tai padidins, šitas, jeigu pats griežčiausias karantino variantas tai šiek tiek sumažins apsukas. Tai atitinkamai ir ruošiamės, jeigu taip ir taip, tai planas A tiesiog važiuojam, jeigu planas B, tai turim žmonių [...]" (Informantas G).
		"[...] neretai pristatinėdavom juos dvigubai didesnius, tai yra, kaip turėtų elgtis brandas X jeigu ateis pandemija, antra banga, ir kaip reiškiats elgsimės, jeigu neateis. Jeigu ateis, tai

		<i>klipo scenarijus atrodo taip, jei neateis - jis atrodo taip." (Informantas D).</i>
		<i>"Tai mes žinijom tam tikrus žingsnius, kurių imsimės, kai blogės situacija." (Informantas F).</i>

Visi kalbinti įmonių vadovai teigė, kad tokiam dalykui, kuris neturi atitikmenų istoriniuose įvykiuose, **niekaip negali numatyti ir pasiruošti**: „tokiai situacijai nebuvom pasiruošę“, – informantas C. Tačiau šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar įmonės savo versle turi krizių, rizikų, verslo tęstinumo valdymo planus, kur bet kurioje nenumatytoje situacijoje jiems leistų nepasimesti ir priimti tam tikrus svarbius verslo sprendimus. Tai nors aiškiau pasiruošimo neturėjo nei viena kalbinta agentūra, keletas iš jų įvardino, kad vienas ir turbūt pagrindinis jų pasiruošimas, kaip **atsarginio plano nusimatymas**, tai praėjusių metų rezultatai suteikę tam tikrą finansinį stabilumą įmonėms ir kaip daugelis vadovų įvardija, tų finansinių „lašinių turėjimas“ krizės pradžioje jiems labai padėjo. Kaip atsarginio plano nusimatymą keletas vadovų įvardino, jog jie turėjo nusimatę tam tikrus vidinių resursų išnaudojimo planus, ką prasidėjus kažkokiai nenumatytai situacijai turėtų pirmiausia susitvarkyti, kad kuo mažiau skausmingesnis būtų išgyvenimo etapas: „[...] naudojomes vidinius resursus maksimaliai kiek turėjome, tai tikrai, kad tuo laikotarpiu kai (..) kai krito viskas, tai išnaudojom atostogų perviršius ir visokiausius daugybė daugybė tokių tam tikrų resursų.“ – sakė informantas B.

Nors 2020 metų pradžia ir pirmasis karantinas skausmingai palietė visas įmones, tačiau metų viduryje situacijai stabilizavus ir sugrįžus prarastiems pardavimams ar net išaugus paslaugų kiekiui, dauguma kalbintų vadovų nematė reikalo, atsižvelgus į pirmojo karantino iššūkius, kaip **nors pasiruošti antrajam karantinui**. Daugelio nuomone, jei susitvarkius su staigiai užklupta pandemija sugebėjo kažkaip „išplaukti“, tai kažkiek jau apsiratus sugebės „išplaukti“ ir per antrąjį karantiną. Nors kiek vėliau tai parodė, kad antrojo karantino metu iššūkiai buvo visai kituose, daugiau vidiniuose dalykuose. Tačiau keletas vadovų, kaip kūrybos, skaitmeninės rinkodaros sričių, matė vertę apgalvoti savo planuojamus rudens veiksmus, įsivertinti savo turimų resursų apimtį, kiek leidžia galimybes patikrinti ir klientų planus metų pabaigai. Kai kuriais atvejais net ir buvo pasiruošę keletą darbų scenarijų, atsižvelgiant į gerą ar blogą būsimo situacijos atvejį. Nors tuo trumpuoju laikotarpiu padidino turimus darbo krūvius, tačiau bendroje perspektyvoje padėjo tinkamai įsivertinti situaciją ir padėjo kažkiek sumažinti kiek vėliau išryškėjusias kitas užklupusias vidines organizacijos problemas.

Informantų buvo klausiama, kaip jie **reagavo prasidėjus krizei** (žr. 12 lentelė), tai visi vadovai paminėjo, kad pirmomis dienomis buvo šokas ir pasimetimas, **nieko nedarymas ir situacijos stebėjimas** buvo ryškus pirmojo karantino metu, ypatingai tik pirmosiomis savaitėmis, kol visa situacija dar buvo gąsdinanti ir neaiški. Tačiau visi taip pat įvardino, kad tik apsiratus su situacijos mintimis daugelis vadovavosi taktika, kad reikia **greitai reaguoti į situaciją ir kaip galima greičiau prisitaikyti**, kas padėtų ne tik išlaikyti verslo tvarumą, bet galbūt pabaigti metus ir sėkmingu rezultatu. Tai nors nei vienas vadovas neišskyrė savo taktikos kaip agresyvios, aršios rinkos puolimo taktikos, tačiau greitį ir lankstumą išskyrė kaip būtiną pandemijos situacijos išgyvenimo veiksmu.

12 lentelė. Reakcijos į krizę atsakas

Kodas	Sub-kodas	Citata
Reakcija į krizę	Nieko nedarymas, situacijos stebėjimas	"Ir visiems reikėjo sakyti, nu tai palaukim čia kažkiek ir žiūrėsim. Nestresuokim, pažiūrėkim." (Informantas A).
	Greitas reagavimas į situaciją, prisitaikymas	"[...] pandemija yra tas nenumatytas cikliškumas, kur turi labai greitai prisiderinti prie tų svyravimų (...)." (Informantas E).
		"Situacija buvo dirbti ir daryti ką gali čia ir dabar. Nieko negalvoti apie ateitį, nieko neplanuoti, yra veiksmai, kurių klientui reikia čia ir dabar, dabar siūlyk juos ir pamėgink uždaryti šiuos projektus." (Informantas E)
		"Pagrindinis dalykas buvo išspręsti problemas ir padaryti tai per ko greitesnį laiką." (Informantas D).
		"Mes negalvojom mėnesį ar du, ką mes čia darysim, mes ištikrųjų turbūt per pirmą savaitę karantino pradėjom galvoti, ką mes turime pasimatuoti, kad mes priimtume sprendimus." (Informantas F).
"[...] tiesiog eigoje turi daryti tam tikrus veiksmus ir pamąstumus". (Informantas H).		

Įmonių vadovų buvo prašoma išskirti jų įmonių stipriąsias (žr. 13 lentelė) ir silpnąsias puses (žr. 14 lentelė) atsižvelgiant į pandemijos laikotarpio sudarytas sąlygas. Apie gerus dalykus ir stipriąsias puses vadovai drąsiai ir užtikrintai kalbėjo ir įvardino, o silpnąsias puses nebuvo lengva iškart pasakyti, kai bendrai vertinti kriziniai metai nebuvo toki ir blogi.

13 lentelė. Reklamos agentūrų įvardinti stipriųjų pusių veiksniai

Kodas	Sub-kodas	Citata
Stipriosios pusės	Kompetetinga, patyrusi komanda	"Tai pagrindinė savybė visada yra žmonės su savo patirtim, ta komanda, kuri yra su tavim ir kuri padeda suvaldyti krizines situacijas." (Informantas A)
		"Tokioje situacijoje liberalus valdymas gali pasiteisinti vienu atveju - jeigu yra labai patyrus ir labai patikima komanda." (Informantas C)
		"Komandos dinamiškumas, kadangi pats žmogus turėjo prisitaikyti ir komanda lygiai taip pat prie visų tų iššūkių. Tai tik parodė, kad žmonės gali greitai keisti savo įpročius ir nuo to nenukenčia darbo kokybė apskritai." (Informantas G).
		"[...] didžiulė motyvacija ir mobilizacija. Tie žmonės, kurie tikrai mokėjo dirbti, jie dirbo labai gerai." (Informantas E)
		"Tai komanda buvo tam labai atsidavusi ir susitelkusi. Ir dabar, ir jau kiek laiko praėjus po atskir veiksmų, tikrai nemažai susilaukėm iš tų klientų ir pripažinimo, ir padėkos, ir tokios partnerystės užtikrinimo. [...] tikrai labai džiaugiuosi tais žmonėm, su kuriais ėjom petys į petį per visą tai [...]" (Informantas D).

		<i>"Stiprioji pusė - faini žmonės esam." (Informantas H).</i>
Klientų krepšelio ir paslaugų diversifikavimas		<i>" Klientų įvairovė tų segmentų, kuriuos mes turim realiai padėjo [...]" (Informantas A).</i>
		<i>"Stiprioji viena, kaip ir minėjau, tas klientų krepšelis atitinkamas, kur tai yra online verslai [...] kadangi didžiąją krepšelio dalį jie sudaro, tai tas dalykas pasiteisino." (Informantas G).</i>
		<i>"[...] agentūrų sveikata priklauso nuo to, kiek diversifikuotas jų klientų krepšelis. Kai kurie turėjo įvairesnį portfelį ir įvairesnio pobūdžio paslaugas jiems teikia, atsparumas krizei buvo didesnis." (Informantas E).</i>
		<i>" Stipriosios pusės tikrai mūsų diversifikuotas klientų portfelis [...]" (Informantas D).</i>
		<i>" [...] mes galim pasiūlyti klientui labai daug disciplinų vienoj vietoj ir vienu kartu [...]" (Informantas I).</i>
	Klientų pasitikėjimas ir ilgalaikis bendradarbiavimas	
		<i>"Tai net gi projektų vadovai su klientais pradėjo atviriau bendrauti, jaučiau bendrauti ir taip pasijuto, kad vienoje valtyje dažnu atveju sėdi. Tai yra tas momentas, tai tas irgi turėjo tokią sinergiją sukurti." (Informantas H).</i>
Lankstumas ir greitis reaguojant į situaciją		<i>"Stiprioji pusė sakyčiau buvo greitas reagavimas, susitelkimas ir sprendimų priėmimas, negaištant laiko ir nemąstant per daug." (Informantas F)</i>
		<i>"[...] stiprioji pusė, tai tas protingas reagavimas, aš sakau protingas, nes genealus reagavimas, tai kai gimtų tau kažkokia idėja ir tu užkariautum pasaulį tada. Tu protingai žiūrėdamas į visą šią situaciją sugebėjai iš jos išplaukti." (Informantas H).</i>
		<i>" [...] susitelkimas į problemos sprendimą čia ir dabar, negalvojant, kaip buvo, kaip tau sekėsi, ką tu darei anksčiau ir negalvojant, kaip tu planavai anksčiau veikt. Susitelkimas į čia ir dabar, šią dieną, šią savaitę, ką galiu padaryt šiandien [...]" (Informantas E).</i>
Ankstesnių krizių patirtis		<i>"Nes jau kelios krizės žinai praeitos, tai galbūt jau okia didesnė skūra užauginta ir tu žinai, kad kažkaip vis tiek bus, ane, nu negali taip tiesiog imt va ir viskas užsidaryt žinai. Ne pasaulio pabaiga, kažkaip bus." (Informantas A).</i>
		<i>" [...] aš ne vieną krizę esu pragyvenusi , ar ne, tai čia buvo tiek 2000-aisiais, tiek ten ta 2009-ųjų, tiek dabar, ar ne. Tai aaa (..) taaaai (..) nu tu žinai, kad tai praeina, reikia tiesiog tuo momentu išgyvent ir tiek. Ir tikrai atrasim sprendimą [...]" (Informantas B).</i>

		"Iš patirties ankstesnių dalykų. Praeity krizių patirtis rodė [...]" (Informantas E).
--	--	---

Viena pagrindinių stipriųjų pusių, kurią įvardino visi agentūrų vadovai – tai **kompetetinga ir patyrusi komanda** šalia. Visi išskiria, kad be stipraus užnugario, be profesionalių žmonių, kurie ir kuria tą ryšį su klientais, nebūtų lengva priimti tam tikrus sprendimus visiškai neapibrėžtu laikotarpiu. Kitas, taip pat daugelio vadovų išskirtas veiksnys – tai **klientų krepšelio ir paslaugų diversifikavimas**. Ypatingai reklamos industrijos srityje, kai verslo tvarumas yra stipriai priklausomas nuo kliento veiksmų, yra labai svarbu turėti kuo įvairesnių veiklų klientų krepšelį ir išskaidyti verslo tvarumo rizikas bendrai visam klientų krepšeliui ir vengti vieno ar kelių didesnių klientų priklausomybės. Pandemija būtent ir parodė, kad gyvenimas gali būti labai nenuspėjamas, tad yra būtina išskaidyti rizikas, kad sustojus klientų verslui, tavo verslą gelbėtų kiti ir būtų išsaugotas tavo verslo tvarumas.

Taip pat stipriosios pusės buvo įvardintas **klientų pasitikėjimo ir bendradarbiavimo** veiksnys, kuomet per pasitikėjimą agentūros kartu su klientu orientuojasi tiek į rezultatą, tiek ir į patį procesą. Buvo įvertinta stiprioji pusė **lankstumas ir sprendimų greitis**, kuomet yra svarbu greitai prisitaikyti prie esamos situacijos ypač tokia dinamiskame versle. Na ir kitas svarbus veiksnys, išskiriamas labiau į klientus orientuotų veiklos krypties vadovų, tai ankstesnių krizių patirtis, kuomet atsižvelgus į ankstesnę patirtį tu jau gali numanyti, į kokius sprendimus tau reiktų orientotis ir ta patirtis tau padeda nestresuoti visoje situacijoje.

Išskiriant silpnąsias puses nebuvo didelio bendro sąryšio tarp informatų atsakymų. Tokia ryškesnė silpnoji pusė, kurią įvardino 3 agentūrų vadovai, tai **dėmesys nesvarbiems dalykams**. Pasak jų, susikoncentravimas į mažai reikšmingus verslo aspektų dalykus ir resursų išekvojimas jiems neatnešė naudos. Taip pat buvo išskirtos kitos silpnybės: mažas įmonės žinomumas, kur praradus fizinį kontaktą buvo pagrindinis kliuvinys pritraukiant naujus klientus ir užsakymus, laiku nesutvarkyti vidiniai procesai, sudėtingas verslo mechanizmas, krizinės patirties neturėjimas ir komunikacijos viduje trūkumas. Nors vadovai pamini, kad būtent karantino metu jų įmonės stiprioji pusė yra komanda ir jos patirtis, tačiau kartu ir pripažįsta, kad vidinės komunikacijos trukūmas yra ir opi jų vidinė silpnoji pusė.

14 lentelė. Reklamos agentūrų įvardinti silpnųjų pusių veiksniai

Kodas	Sub-kodas	Citata
Silpnosios pusės	Per didelis dėmesys nesvarbiems dalykams	"Negaišt laiko tom iniciatyvom, kurios labai imlios laikui, bet tos apčiuopiamos naudos kažkokios neduoda." (Informantas G).
		"Silpnoji dalis tai būtų neefektyvus darbas. [...] pastebėjau, kad mes deginam valandas [...]" (Informantas H).
	Mažas įmonės žinomumas	"[...] mes daug laiko ištaikėm bandydami juos įtikinti, tai aš manau, kad didžiausias dėmesys tokiose situacijose turėjo būti į tuos, kurie auga, norėjo turėti ir padaryti daugiau [...] tada ir tu gali nuveikti su jais daugiau." (Informantas I).
		"[...] naujo kliento pritraukimas yra labai neapibrėžtas, kaip ir minėjau, gali per rekomendacijas eit, gali per webinarą, tai tokio

		<i>ir aišku tokios situacijos patirties neturėjimas [...] " (Informantas G.)</i>
		<i>" [...] silpnoji pusė, kada (...) kad kažkoks labiau žinomas viešasis įvaizdis leistų mumis labiau pasitikėti ir be susitikimo. Dabar per ekraną mes negalim susikurti to pasitikėjimo." (Informantas E).</i>
	Nesutvarkyti vidiniai procesai	<i>"Dėl silpnybių, nežinau, sakyčiau taip, kad mes gal buvom mažiau pasiruošę technologiskai (...) nes galbūt tai yra specifiniai dalykai [...]" (Informantas C).</i>
		<i>" O iš silpnybių, tai aš manau, tie namų darbai, kurių mes nepasidarėm [...]" (Informantas H.)</i>
	Komunikacijos viduje trūkumas	<i>" [...] komunikacija su komanda ar daugiau tų pabendravimų tarpusavyje. (...) Gal čia ir iš manęs ir iš kitų vadovų daugiau reikia [...]" (Informantas A).</i>
	Sudėtingas verslo mechanizmas	<i>"Tai tas didelis mechanizmas vienas iš neigiamų pusių, kai ne taip pakrypus verslo sąlygom ir atsiradus kažkokiom tai didesnėm rizikom tai jis automatiškai tas rizikas dar labiau padidina." (Informantas D).</i>
	Krizinės patirties neturėjimas	<i>" Tai tokios patirties buvimas galėjo būt 2009 metų krizė. Tai tos patirties nebuvimas pakišo mums naujus klientus pritraukiant." (Informantas G).</i>

Apibendrinus visus atsparumo strategijos veiksmus į pandemijos krizę galima išskirti, kad yra labai svarbu greitai reaguoti prasidėjus bet kokiai neapibrėžtai situacijai ir stengtis prisitaikyti ir atrasti geriausius sprendimus. Yra labai svarbu išsigryninti savo stipriąsias ir silpnąsias puses, nusimatyti tam tikrus veiksmus ar taktikas, kurios leistų nusimatyti ir pasiruošti kitiems nenumatytiems iššūkiams.

Lyderystės savybės pandemijos laikotarpiu

Formuojant atsparumo strategijas versle yra labai svarbu įvertinti vadovo požiūrį ir jo emocinę kompetenciją, kaip jis, kaip įmonės vadovas ir lyderis, sugeba panaudoti savo emocines kompetencijos žinias ir įgūdžius bendravimo tikslams pasiekti. Interviu metu vadovų buvo prašoma išskirti savo emocinę kompetenciją ir įvardinti, kas jiems padėjo priimant sprendimus pandemijos laikotarpiu. Išanalizavus interviu atsakymus išryškėjo pagrindiniai aspektai: asmeninės būdo savybės, ilgaamžė patirtis, motyvacija iš aplinkos ir komandos bei gebėjimas valdyti stresą (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Vadovo emocinės kompetencijos kriterijai

Kodas	Sub-kodas	Citata
Vadovo emocinė kompetencija	Asmeninės būdo savybės	<i>" Šioje vietoje esu šalininkas tokios lyderystės, kada leidžiu žmonėms daug ką daryti ir sakyčiau ne daug ką - jie viską gali patys daryt. Man reikia juos tik palaikyti, jiems leisti, juos padrąsinti, įgalinti sakykim ir manau, kad tas pas mus gana neblogai veikia ir vat pandemijos metu labai gerai tas pasimatė." (Informantas C).</i>

		"Tai mums atrodė, kad toje situacijoje mums svarbus yra žmogiškumas. [...] Aš esu pakankamai jautrus žmogus ir nemėgstu nei konfliktų, nei kitų dalykų, tai man gal papildomai yra sunku [...]" (Informantas F).
		"Bet vėlgi, čia priklauso nuo asmenybės ir tikrai nuo požiūrio. Aš visą gyvenimą buvau toks chill žmogus, kuris viską ramiai įvertina situaciją, jeigu yra kokio nors panika, tai ji yra viduje". (Informantas H).
		"[...] tiesiog įsigilinti į žmogaus problemas ir rasti jiems sprendimą [...] Ir aš šiaip asmeniškai manau, kad esu labai pozityvus žmogus, bendrai paėmus." (Informantas I).
	Ilgaamžė patirtis	"Tai manau ta patirtis šioje vietoje turėjo daug įtakos ir man buvo kažkaip ramiau, galbūt lengviau kažką tai mąstyti, galvoti ir dėliotis mintis į lentynėles. [...] Tai ta patirtis tikrai ramybės pridavė. (...) Nebuvo tokio pasimetimo kaip prieš 10 metų." (Informantas A).
		"Iš patirties ankstesnių dalykų. Praeitų krizių patirtis rodė [...]" (Informantas E).
	Motyvacija iš aplinkos ir komandos	"Visa motyvacija matėsi iš komandos, iš tų žmonių kurie aplinkui ir kurie kiekvieną dieną ateina su šypsena, pažiūri ir sako: krizė - nekrizė gi va kažkaip išgyvensim." (Informantas A)
		"Stebėjau kas vyksta aplinkui, su kokiais iššūkiais susiduria aplinkoje esantys draugai, kažkokių įmonių vadovai. Tie patys draugai: vieni yra patys vadovai, kiti yra darbuotojai, ar ne. Aš išgirdavau kasdien, kas pas juos įmonėje vykdavo, koki sprendimai būdavo priimami, kaip tai veikia darbuotojus. Bandžiau turbūt išlaviruoti tarp geriausių praktikų turbūt, kurios tuo metu atrodė geros." (Informantas C).
		"Kažkaip man dar asmeniškai labai padėjo, kad labai pasitikiu komanda savo [...]" (Informantas G).
	Streso valdymas	"[...] patirtis leido emocijų būseną valdyti, nesitaškyti ir nepriduoti streso dar ir kitiems žmonėms, kurie yra aplinkui." (Informantas A).
		"[...] buvo aišku tų baimių, čia galbūt labiau klausimas, ką tu projektuoji tuo metu į komandą." (Informantas F).
		"[...] jeigu yra kokio nors panika, tai ji yra viduje." (Informantas H).

Pandemijos metu, ypač jos pradžioje, kai daug nežinomybės, neaiškumo dėl ateities vadovui yra labai svarbu, visų pirma, valdyti stresą asmeniškai pačiam bei jo neperduoti į komandą ir neįnešti panikos. Tad streso valdymui dažnu atveju padeda ir vadovų **asmeninės savybės**, kurių dėka yra kuriama bendra organizacijos atmosfera, kuri yra ypatingai svarbi pandeminiu laikotarpiu. Kaip keletas vadovų išskyrė, turima **ilgaamžė išgyventų krizių patirtis** papildomai suteikė tos ramybės nesiblaškyti, nestresuoti pačiam ir tos baimės neperduoti į komandą. Tačiau, kad ir kokių stiprių asmenybės savybių turi žmogus, kad ir turima ilgaamžė patirtis padeda sudėlioti tam tikrą veiksmų planą, tačiau kiekviena situacija yra savitai unikali ir dažnu atveju prireikia iš kažkur pasisemti **motyvacijos** ir stiprybės atsakingiems sprendimams priimti. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovams didžiausia motyvacija jiems yra jų komanda, kurie ir tokioje situacijoje įrodo, kad jais galima pasitikėti. Pasak informanto D: „visa agentūros sėkmė priklauso nuo komandos ir nuo tų žmonių“. Tad iš aplinkos formuojamų pavyzdžių, iš komandos kuriamos vertės, sujungus su būdo savybėmis ir turima patirtimi bei teisingai valdoma emocine kompetencija, tai įmonėms padeda neapibrėžtoje situacijoje.

Tiek vertinant pandemijos krizės konteksto daromą įtaką, tiek vadovų lyderystės savybes bei kaip tyrimo pradžioje išryškėjo vienas didžiausių vidinių iššūkių – darbuotojų motyvacijos aspektas, tad labai svarbu giliau ir išanalizuoti įmonių **vidinių santykių valdymo kriterijų** (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Įmonės vidinių santykių valdymo kriterijai

Kodas	Sub-kodas	Citata	
Vidinių santykių valdymas	Komandos nuotaikos	" [...] po truputėlį kraunasi ta nuovargio ir, kaip čia gražiau pasakius, tokia mažos apatijos kupra po truputėlį kraunasi." (Informantas C).	
		" [...] žmonės kaip žinom jau yra ir psichologiškai pavargę, ir vieni kitų pasiilgę [...]" (Informantas G).	
		"Krūviai nežmoniški, nuovargis nežmoniškas, tai ten tada buvo kaip neišprotėti ir kad žmonės neišprotėtų, kaip išgyventi. Nu tiesiog, galbūt ta emocinė, visą tą krūvį išverti." (Informantas B).	
		"Tai iš to atsirado tokio chaoso, iš to atsirado tokių trinčių, nuovargio nuo visų tokių dalykų, kurie paskui išvirsta į kitus mano minėtus dalykus, sakykim komandinės problemos kažkokios." (Informantas F).	
		" [...] ištikrųjų liaudis yra pavargusi, liaudis yra pavargusi ir tai yra normalu, nes mes visi sėdim namuose ir jau pradeda tai visus varginti." (Informantas H).	
		"Aš manau, kad toks globalus nuovargis, pervargimas, motyvacijos trūkumas, apskritai egzistenciniai klausimai kyla [...]" (informanatas I).	
	Vadovavimo stilius	" [...] šiaip mes kolektyve bendraujam labai neformaliai. (...) Tai toks yra mano galbūt stilius bendraujant su kolegomis ir toks stilius man leido, bent man taip atrodo, man buvo lengviau su darbuotojais betarpiškai pasikalbėti apie tai kas vyksta [...]" (Informantas C).	
		" [...] nėra jokios hierarchijos, mes esame labai plokščia struktūra ir labai vertinam kaip esminę savybę." (Informantas E).	
		"Jeigu kalbėt apie tą vadovavimo stilių, tai pas mus ar istoriškai, ar kultūriškai turbūt reiktų sakyti, kad agentūroje niekada nebuvo labai griežtas, labai valdingas, kur būtų išreikšta labai aiški hierarchija ir griežti pavaldumo ryšiai. Tai viską mes sprendžiame dialogu, bendru kažkokiu pasitarimu ir konsensusu." (Informantas D).	
	Vidinė komunikacija	" mūsų bendra vidinė kultūra yra, kad mes stengiamės būti tokia labai žmogiška, ta prasme neturim hierarchijos, labai stengiamės, kad nebūtų vidinių konfliktų, apkalbų, labai stengiamės skatinti tokią kultūrą, kuri būti ne arogantiška, tokia labai draugiška ir pan." (Informantas F).	
		" [...] mes viduje priėmėm sprendimus kaip mes elgiamės, kaip mes dirbam, buvo labai aiški komunikacija su darbuotojais, kad jie žinotų, kad jie nebijotų [...]" (Informantas C).	
		" [...] žmonėms reikia dalyvauti visame kame ir tada visai kitaip jie į tai reaguoja, kai ištikrųjų, tu juos pakvieti kartu spręsti problemas, vienokias ar kitokias, tai rezultatai yra visiškai kitoki ir superiniai [...]" (Informantas B).	
			" Viduje su komanda labai aiškiai tą dalyką komunikavom, kad darysim viską, kas priklauso nuo mūsų, bet pirmoj eilėj ko siekiam, tai išlaikyti visus savo klientus, visus savo darbuotojus ir išlaikyti esamą tą padėtį, kalbant apie atlyginimą ir reiškiats ižkitus susitarimus." (Informantas D).

		"Aš manau, kad mes visą laiką išlikom atviri, nuoširdūs ir komunikavom tiesą." (Informantas I).
--	--	---

Vienas pagrindinių ir visų įmonių vadovų pastebėtas aspektas – **komandos nuotaikos**. Visi kalbinti vadovai identifikavo, kad ypatingai antro karantino metu, kai visuomenės įprasto gyvenimo uždarymas užsitęsė, buvo jaučiamos didelės emocinės krizės, kurios natūraliai tapo vienos pagrindinių įmonės problemų. Kai pirmojo karantino metu komandos viduje buvo jaučiama baimė ir nežinomybė dėl savo ateities, dėl savo darbo vietos ir stabilumo išsaugojimo: „tikrai buvo tų baimių ir kas čia dabar dės, ką mes čia darysim toliau. Kai projektų vadovas sako, mano visi klientai čia viską nutraukia, tai ką aš čia veikiu dabar [...]“ – kaip teigė informantas A. Tai antrojo karantino metu, nuo tos pačios rutinos, pervargimo natūraliai formuojasi ir apatija darbui, kolektyvui, vidiniams dalykams, ko pasekoja per nuotolį darosi sunku suvaldyti tas bendras komandos nuotaikos viduje: „komandos nuotaikas suvaldyti sekėsi pakankamai sudėtingai, kadangi vis tiek reikia su žmonėmis kalbėtis [...]“ – informantas B.

Komandos nuotaikų valdymas labai stipriai priklauso nuo vadovų komandos taikomų **vadovavimo stiliaus būdų**. Visi kalbinti vadovai įvardino, kad jų versle, nepaisant pandemijos sąlygų, nėra taikomas griežtas vadovavimo stilius, o labiausiai pasiteisina liberalus, laisvas, neformalus palaikomasis vadovavimo būdas. Kai pasak informanto C, vadovui „reikia juos tik palaikyti, jiems leisti, juos padrąsinti, įgalinti“. Ypatingai žmonių versle labiausiai pasiteisina, kai „vadovas kaip konsultantas, kai mentorius yra“, – informantas G.

Atsižvelgus į komandos nuotaikas ir taikomą priimtą vadovavimo stilių komandai išryškėja labiausiai pasiteisinusi **vidinė komunikacija**. Vidinė komunikacija yra vienas iš svarbiausių aspektų įmonės valdyme, nes ji ne tik padeda suvaldyti komandos nuotaikas, nepalieka interpretacijų įvairiuose įmonių valdymo klausimuose, bet kartu kuria ir pasitikėjimo momentą. Kūrybos srities vadovai, kur dėmesys darbuotojui skiriamas ypatingai didelis, išskyrė, kad „geriau tam tikrai atvejais turėti *over* komunikaciją, per didelę ir per dažną, kalbėti apie tuos pačius dalykus per daug kartų, nei leisti vienokiam ar kitokiam informaciniam vakuumui atsirasti [...]“ – sakė informantas D. O būtent per kalbėjimą, per problemų dalinimąsi kartu yra kuriamas tas komandinis ryšys ir pasitikėjimas vieni kitais. Ypač sudėtingose situacijose, kuriuose reikia greitų ir atsakingų sprendimų, dažnu atveju yra labai sudėtinga vadovui vienam pačiam nuspręsti tam tikrus dalykus, todėl komandos įtraukimas į problemos sprendimų priėmimą gali duoti net ir ir geriausių rezultatų, kaip įvardina informantas B, „komandos įtraukimas yra labiausiai pasiteisinęs dalykas“. Todėl yra labai svarbu vertinant pagal situaciją, atsižvelgiant į problemos rimtumą pritaikyti tinkamą vadovavimo stilių savo komandai, kad ne tik sugebėti suvaldyti tas neigiamas nuotaikas, bet kartu atrasti ir pasiekti geriausius verslo rezultatus.

Toliau buvo siekiama išsiaiškinti, kaip įmonės vadovai sugebėjo **išnaudoti pandemijos krizinę situaciją** (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Krizinės situacijos išnaudojimo veiksniai

Kodas	Sub-kodas	Citata
Krizinės situacijos išnaudojimas	Verslo tęstinumo užtikrinimas	"Visi susitarėm, kad reikia kažkokio lankstumo, kad tiem klientam reikia papildomo dėmesio tuo metu, kad reikia kažkokių verčių tuo metu. Tada mes inicijavom visus pokalbius su portalais, televizijų portalais, kad jūs paskatinkit kažkaip mūsų klientus papildomais, nemokamais reitingais, kad tik tai jie neišeitų niekur. Kad tai būtų papildomas motyvas jiems. (...) Tą užkūrėm, tada kanalai pasigavo šitą idėją, kad jaina, labai gerai ir pradėjo visai rinkai siūlyti. Na tada mes su telikais pramušėm, einam tada į radiją, į internetą. Visur tarėmės kažką papildomai, kad tik juos išlaikyti gyvus, nes mes iš to gyvenam. Tai va toki veiksmai ir buvo, papildomai rodant klientam dėmesį ir duodant vertę, kurią galėjom tuo metu gauti." (Informantas A).
		"Tai pirmiausia dariau tokius veiksmus, o kartu paraleliai dariau tokius veiksmus, kaip išlaikyti pajamas. Bet jau galvojau apie tai, kaip suvaldyti, kad išlaidos nebūtų smarkiai didesnės už pajamas." (Informantas E).
		"Tikrai nėra, kad suradome kažkokią išsigelbėjimo formulę, bet tikrai nėra, kad bankrutuojam kažkaip. Tai mūsų kažkaip tiek apyvartos, tiek pelnas augo, tai aš kažkaip džiaugiuosi ta tema." (Informantas H).
		"Užtikrinant verslo tvarumą mūsų didysis plusas buvo, kad mūsų klientai yra labai stipriai diversifikuoti, tai vadinasi, kad mes neturime vieno labai stipraus sektoriaus ir mes nesam susifokusavę į tai, kad vienas klientas užimtų 60% ar 80% pajamų, tai reiškia mes nepriklausom nuo 1 ar nuo 2 klientų [...]" (Informantas I).
	Išnaudotos naujos galimybės	"[...] pirmą kartą padarėm webinarų seriją, tai tokia didesnė laiko ir pasiruošimo investicija į marketingą. Nes prieš tai galbūt ir buvo kažkiek rinkoje žinomi, bet tokių labai proaktyvių veiksmų, kad visą industriją ir visus marketingistus kviestume sudalyvaut, tai tokių nebuvom labai darę, tai čia toks." (Informantas G).
		"Tai buvo netgi ir papildomas postūmis, ką galime padaryti dar šalia to, kaip dar užtikrinti savo tvarumą, jeigu vienas ar kitas verslo sektorius būtų priverstas sustoti, tai automatiškai sustoja ir tam tikra pajamų dalis iš mūsų pusės ir atsilaisvina tam tikras komandos kiekis." (Informantas D).
		"Pats geriausias variantas įvedinėti kažkokiais naujoves, nes manau tada ir žmonės mažiau reaguoja, kad čia kažkas blogo, ar man kažkas nepatinka, nes yra krūva kitų dalykų, kuriuos reikia spręsti. Tai tikrai geras laikas, kada galima įvedinėti kažkokių pokyčius, ar atnaujinimus." (Informantas I).
	Darbo procesų lankstumas	"[...] mes įvedėm daugiau to lankstumas, kaip palengvinimas darbuotojui, tas grįžimas į ofisą nebuvo toks, kad čia viskas dabar įkalta ir visi turi sėdėti ir niekad nebegrįšim. Tai daugiau atsirado to darbo iš namų ir tokia įprasta tvarka tapo, kad galima, mes berods buvom susitarę, dvi dienas po grįžimo berods, kad jeigu nori žmogus gali sėdėti namie. Tai daugiau tokio lankstumo atsirado, kad žmogus ir išvažiuot kažkur gali ir jeigu ten susitarus ir visus informavus, net ir ilgesniam laikui." (Informantas G).
		"Mes buvome vasarą įvedę tokią sistemą, kad vėlgi galbūt sugrąžinsime per vasarą vėl, buvom pasidarę tą 4,5 dienų savaitę [...]" (Informantas F).

Komandos ugdymas	<i>"Aš galbūt labiau tą savarankiškumą stengiuos ugdyt, nes ofise irgi tas yra, ypač jauniems žmonėms prisijungus, tu nežinai ir čia labai nuo žmogaus priklauso, kad ai nueisiu pasiklausi ir man viską pasakys. Tai labai skatinam, kad kuo daugiau informacijos patiems susirast [...]" (Informantas G).</i>
	<i>"Tai ta dalis pas mus buvo sutvarkyta. Visi pinigų srautai, visuomet tam tikras pinigų limitas ir tam tikri finansiniai dalykai buvo pas mus sutvarkyta. Ir klientai, nu šaunuoliai, kad pasikalbėjom ir nebebūdavo kažkokių problemų, kaip kartais būdavo, kaip sakykim per praeitą krizę buvo, kad tekdavo išsimušinėti, tai čia nebuvo tokių dalykų." (Informantas B).</i>
	<i>"Jeigu kalbant apie augimą kažkokį, apie mokymus, tai irgi yra viena pagrindinių mūsų įmonės vertybių ir tas dalykas nenutrūko net ir per pandemiją, tai tie mokymai, kur paprastai vykdavo gyvi, tai visi jie persikėlė į "online" ir ta mokymų programa, kurioje mes dalyvavom tai ji niekur nesibaigė ir nenutrūko." (Informantas D).</i>
	<i>"[...] šių metų gale mes kaip komanda tapome truputėlį vieningesni." (Informantas H).</i>

Ryškiausiai pandemijos situacijos išnaudojimas atsispindėjo užtikrinant verslo tęstinumą, kai reaguojant į situaciją, greitai priimant sprendimus pavyko atrasti būdų, kaip pasiūlyti ir klientams didesnę vertę, ir kartu užsitikrinti savo pajamų didesnę stabilumą. Siekiant užtikrinti verslo tęstinumą, vadovams pavyko atrasti ir **naujas galimybes**, kur įprastomis sąlygomis neužtekdavo laiko ar resursų, ar tiesiog susidariusi nauja situacija atvėrė naujus kelius stiprinant komandą ar plečiant savo paslaugų sritis. Taip pat karantino situacija išmokė įmonės vadovus pažvelgti kiek kitaip į savo darbo procesus, lanksčiau pažiūrėti į darbo valandas, o nuotolinio darbo situacija leido išlaikyti karantino duotą egzaminą, kai darbuotojai per nuotolį įrodė tiek savo produktyvumą, tiek ir išlaikytą pasitikėjimą. O **komandos ugdymas** ne tik kad nesustojo karantino metu, bet ir ypatingai pirmojo karantino metu atsiradus laisvesniam darbo režimui, netgi sustiprino ir asmeninio tobulėjimo, papildomų kursų galimybes.

Pandemijos išmoktos pamokos ir ateities planai

Pabaigoje buvo siekiama išsiaiškinti, kokias pamokas įmonių vadovai **išmoko iš visos neeilinės situacijos ir koki jų ateities planai**, kuriant sėkmingai veikiančio verslo atsparumo strategiją (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Išmoktų pamokų ir ateities planų išskirti kriterijai

Kodas	Sub-kodas	Citata
Išmoktos pamokos	Dėmesys vidiniams dalykams	<i>"[...] reikėtų daugiau to įsitraukimo, nes mes visą fokusą dėjom į klientus, kad ten ramint, ten gesint gaisrus, o ta vidinė ramybė atrodė kaip ir yra, nors dauguma tų žmonių, kurie labiau užsidarę, manau labiau stresavo." (Informantas A).</i>
		<i>"Pirmas dalykas su žmonėm bendrauti daugiau ir atviriau ir juos tiesiog įtraukti ir nebijoti pasakyti kaip yra ir nebandyti apsaugoti, nes tai yra kur kas baisiau, nei pasakyti realią situaciją." (Informantas B).</i>
		<i>"Viena iš pamokų yra komunikacija, kuri tokioje situacijoje pasidaro labai labai svarbi su darbuotojais." (Informantas C).</i>
		<i>"Pamokos yra tokios, kad komunikuot, komunikuot ir dar kartą komunikuot." (Informantas D).</i>

		"Ko gero deleguočiau darbų ir atsakomybių komandų vadovams [...]" (Informantas H).
	Lankstumas ir sprendimų greitis	"Pagrindinė pamoka buvo būt lanksčiam ir greit sukintis ir greitai reaguoti į sprendimus nelaukiant kas bus kitą dieną. Jeigu pamatei, kad šiandieną yra taip, tai jau iškart reikia ir daryti, nes čia nebus palauk." (Informantas A) " [...] kreipti dėmesį ir laikyti ranką ant pulso, kaip jaučiasi tiek klientai, tiek visa komanda agentūroje. Jeigu atsiranda kažkokie tai klausimai, ar pastebėjimai, ar kažkokios tai problemos, ypač šiuo laikotarpiu jas spręsti ir dažnai suprasti, kad tai yra pirmo prioriteto ir svarbumo klausimas." (Informantas D).
	Strateginių planų nestabdomumas	" [...] vėlgi pamoka, kad nestabdyti visko, o toliau investuoti ir toliau galvoti apie ateitį, toliau planuoti, galbūt atsargiau šiek tiek, bet daryti veiksmus, o nestabdyti tuos veiksmus. Nes tiesiog prarastas laikas yra prarastas laikas. [...] Svarbiausia nestoti, negalvoti, nelaukti kažkieno pagalbos, o ieškoti alternatyvių variantų ir tiek." (Informantas B). " [...] tikslas ne bandyti ruošti kažkam kam negali pasiruošti, o labiau tęsti reaktyvinį reagavimą." (Informantas I).
	Pasiruošimas	" [...] tiesiog ruošmės iš anksto, daugiau su klientais bendravom ir žmones nuteikinėjom, kad reikės daugiau pasiruošimo, reikės tokius dalykus susitvarkyti ir t.t. Tiesiog didžiausia pamoka buvo ruošti [...]" (Informantas G.)
Ateities planai	Greitas reagavimas į situaciją	"Tai tas greitas protingas savalaikis reagavimas, tai ir yra esminis dalykas, kurį reikia pasiimti." (Informantas H).
	Veiklos paslaugų praplėtimas	"Šiaip norisi ir toliau stiprinti agentūrą tiek iš kūrybinės pusės, tiek iš skaitmeninės pusės, tiek dar labiau gilintis į kliento verslą ir atsirasti, būti pagrindiniu jo komunikaciniu partneriu, kas yra pavykę daugelio klientų atžvilgiu, bet norisi tą variklį dar labiau gerinti. Kuo daugiau užtikrinti atvejų, kai klientam galime teikti savo paslaugas nuo pačių pradžių, tai yra ne būt tik partneriais taktiniuose veiksmuose." (informantas D). " Kitas momentas to paties klientų krepšelio diferenciacija, tai mes matydami, kaip juda dabartiniai mūsų klientai jau dėliojamės ateities žingsnius, kurių, sakykim, sektorių klientų mums reikia mažiau ir kurių sektorių mums reikia daugiau. Tai labai aiškiai matosi ir tai padeda renkantis konkursus, kuriuose dalyvauti, kur koncentruotis, kur dėti didesnes pastangas. Mes jau esam pasidarę, vadinkim taip planu, turim labai aiškį jau kaip ir viziją." (Informantas C).
	Hibridinis nuotolinio darbo procesas	" Tai iš tų ateities planų yra kaip suderinti tą nuotolinį darbą ir darbą įmonės viduje, pasirinkti tinkamą tą hibridinį modelį ir kaip įmanoma prie jo nuosekliau prieiti, kad nepadaryti taip, kai buvome priversti padaryti dėl karantino atsiradimo." (Informantas D). " [...] tas ofiso klausimas mums kyla, ar irgi mums jo reikia tokio, koks jis buvo, ar reikia mums tų fiksuotų vietų ir pan. Tai norim daugiau tokių (..) ir kultūrinių, ir procesų dalykų įdiegti, kad paruošti komandą praktiškai iš kur nori dirbti visą laiką. Nes pamatėm, kad jauni žmonės labai tai vertina [...]" (informantas G).

Tyrimo rezultatai parodė, kad įmonių vadovai vertinant pandemijos laikotarpį suprato, kad didelį dėmesį reikia skirti vidiniams dalykams, kas liečia nuo vidinių higieninių procesų susitvarkymo

dalykų iki vidinės komunikacijos ir ypatingo dėmesio savo darbuotojams. Taip pat buvo ryškus **lankstumo ir sprendimų greitis** krizinėje situacijoje, kuomet negali laukti savaitėmis, mėnesiais, kol viskas susitvarkys savaime, reikia reaguoti ir gebėti prisitaikyti “čia ir dabar”, -Informantas E. Kita svarbi savybė, kurią išskirė Informantas B, tai strateginių planų nestabdymas, stengtis ieškoti alternatyvinių galimybių, gebėti prisitaikyti prie situacijos ją išnaudojant. Nes „prarastas laikas, yra prarastas laikas“, užuot tau sustojus, kitas jau bus priekyje. Ir labai svarbus yra **pasiruošimas** tų dalykų, kuriems pasiruošti tikrai galima, tai tiek atsižvelgiant į savo silpnąsias puses, tiek nusimatant tam tikrus galimus veiksmus į priekį.

Išskiriant ateities planus, tai taip pat stipriai akcentuojamas kriterijus – gebėjimas reaguoti į situaciją greitai. Tai yra vienas svarbiausių veiksnių, siekiant ne tik išsaugoti verslo tvarumą, bet ir sugebėjus atrasti naujus kelius padaryti verslą dar sėkmingesnį. Tai įrodo tyrimo metu vadovų atskleistos naujų paslaugų diversifikavimo planų strategijos bei naujų vidinių procesų tobulinimo būdai, kaip gebėjimas taikyti **hibridinį darbo proceso modelį**, kuris vis labiau yra patrauklesnis darbuotojams, o tai kartu atveriantis ir platesnius kelius tiek į vidinių santykių gerinimo galimybes, tiek didesni įmonės patrauklumą rinkoje, siekiant būti panašiems į paklausiausių darbdavių pavyzdžius rinkoje.

4.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir rekomendacijos

Atlikus empirinio tyrimo rezultatų analizę išryškėjo, kad nei vienas iš kalbintų reklamos agentūrų vadovų neturi suformuotos konkrečios atsparumo strategijos COVID – 19 pandemijos krizės sąlygomis, tačiau apibendrinus rezultatus išsiskyrė pagrindinės prielaidos, į kurias atsižvelgus būtų galima suformuoti reklamos įmonių atsparumo strategijos modelį. Tačiau darbe pateikiamos rekomendacijos yra orientuotos į atsparumo strategijų prielaidų formavimą, bet ne į pačios atsparumo strategijos sudarymą.

Vertinant bendrai visą pandemijos laikotarpį, galima išskirti, kad pandemijos sukurtos sąlygos yra ir priežastis, ir pasekmė tų iššūkių, su kuriais susidūrė reklamos agentūros pandemijos laikotarpiu. Visų įmonių iššūkiai pirmojo ir antrojo karantino laikotarpiais skyrėsi kardinaliai. Kai pirmojo karantino metu įmonės turėdamos organizacijos viduje bendrumo jausmą nerimavo dėl mažėjančių finansų ir įmonės išgyvenimo, taip antrojo karantino metu, daugeliu atveju sėkmingai ir pelningai užbaigusios veiklos metus susidūrė su vidinėmis problemomis, o to organizacijos vieningumo ir bendrumo jausmo jau trūko.

Pirmojo karantino nežinomybė ir neapibrėžtumas, tie išorės veikiami veiksniai, labiausiai iššaukė verslo tęstinumo ir išgyvenimo klausimus, kai įmonės neturėjo nusimačiusios jokio veiksmų plano staiga užkliupusioms nenumatytoms karantino sąlygomis ir buvo priverstos imtis drąstiškų verslo tęstinumo veiksmų. Pandemijos sudarytų sąlygų pasekmė – staigus reklamos užsakymų ir pajamų sumažėjimas, iššaukė nežinomybės iššūkį, o viso to priežastis, kad įmonės nebuvo pasiruošusios neapibrėžtumo įvykiui.

Panašiai galima įvardinti ir antrojo karantino minimus iššūkius, kai visos kalbintos įmonės labiausiai išskyrė susidūrusios su vidinėmis problemomis: darbuotojų emocinės būklės ir motyvacijos trūkumu. Pandemijos suformuotas darbo režimas per nuotolį sudarė atskirties, fizinio kontakto trūkumo priežastį, dėl ko gilesnės vidinės darbuotojų emocinės krizės tapo ir pandemijos pasekmė. Galima daryti prielaidą, kad tos įmonės, kurios skyrė nepakankamą dėmesį savo darbuotojų emocinės kompetencijos valdymui iki pandemijos, per pandemiją jos tapo kritinėmis.

Analizuojant tyrimo rezultatus pagal reklamos veiklos sričių palyginimą, galima išskirti skirtingus vadovų elgsenos bruožus, kurie labiausiai pasireiškė per komunikavimo aspektą. Didžiausią dėmesį vidinei komunikacijai ir bendram sprendimų priėmimui išskyrė kūrybos ir skaitmeninės rinkodaros vadovai, kai tuo tarpu medijos ir komunikacijos vadovai didesnę dėmesį skyrė išorinei komunikacijai: komunikavimui su klientais ir partneriais. Nors antrojo karantino metu visos įmonės susidūrė su vidinėmis organizacijos problemomis, agentūrose, kur ta vidinė komunikacija buvo silpnesnė, padariniai buvo jaučiami labiau.

Apibendrinus reklamos agentūrų tyrimo rezultatus išryškėja 9 pagrindinės prielaidos reklamos agentūrų atsparumo strategijai formuoti (žr. 17 paveikslą):

- vidinių procesų higiena ir pasiruošimo planas;
- vidinės komunikacijos stiprinimas;
- komandos stiprinimas (tiek ugdant kompetencijas, tiek papildant kompetetingais darbuotojais);
- emocinės kompetencijos ugdymas;
- darbuotojų motyvacija ir ryšys su darbuotojais (darbo krūvių paskirstymas, motyvacijos užtikrinimas ir ryšio palaikymas);
- įmonės lankstumas, sprendimų greitis ir prisitaikymas (greita reakcija į aplinkos pokyčius);
- paslaugų ir klientų krepšelio diversifikavimas;
- ryšio su klientais ir partneriais kūrimas bei palaikymas;
- naujų strateginių galimybių išnaudojimas.



17 pav. Prielaidos formuojančios atsparumo strategiją

Rekomendacijos reklamos agentūrų vadovams:

Siekiant suformuoti atsparumo strategijos prielaidas siūloma atsižvelgti į atsparumo formavimo etapus: reagavimą, atsparumą ir suvokimą.

Reagavimo etapas. Šiame etape siūloma reaguoti dar prieš prasidedant bet kokiai krizei ar nenumatytoms aplinkybėms. Reklamos agentūrų vadovams, kartu su kitų grandžių vadovais ar galbūt net ir visa komanda, rekomenduojama *peržiūrėti savo vidinius procesus*, optimizuoti procesus, tam tikra prasme atlikti įmonės vidinę higieną. Tai užtikrintų sklandesnius darbo procesus ne tik staiga ištikusios krizės laikotarpiu, bet daugeliu atveju palengvintų ir kasdieninėje įmonės veikloje. Įmonės procesų peržiūrėjimas ir reguliari vidinė įmonės įsivertinimo sistema, kaip SSGG analizė, kuri padeda įsivertinti savo verslo stipriąsias ir silpnašias puses, galimybes ir grėsmes, kartu padėtų įmonių vadovams susikurti ir tam tikrą pasiruošimo planą, tam tikrų veiksmų nusimatymą, kas padėtų lengviau valdyti rizikas, bet kokiomis sąlygomis.

Tiek prieš krizę, tiek jos metu yra labai svarbu didelį dėmesį skirti *vidinei komunikacijai* su savo darbuotojais. Darbuotojams yra svarbu žinoti, koki sprendimai yra priimami jų darbovietėje, jiems yra svarbu būti įtrauktiems į tam tikrų sprendimų priėmimą, nes tai padeda kurti didesnę pasitikėjimą ir lojalumą darbovietai.

Kita svari atsparumo strategijos prielaida – *komandos stiprinimas*. Tai svarbi prielaida visu įmonės egzistavimo laikotarpiu, neatsižvelgiant į krizės ar įprastas verslo sąlygas. Dinamiškame reklamos versle, kur viskas vyksta padidintu greičiu, ugdyti komandos kompetencijas, plėsti komandą naujais talentais, yra pagrindinis konkurencingumo rinkoje veiksnys.

Emocinės kompetencijos ugdymas taip pat, nepriklausomai nuo verslo aplinkos sąlygų, turi būti ugdomas nuolatos visų įmonės darbuotojų, neišskiriant tik įmonės vadovo. Pažinti savo emocijas ir gebėti jas valdyti, turi būti visų darbuotojų atsakomybė. Reklamos agentūrų srityje, kai kasdieninėje veikloje patiriama daug streso ir vyksta nuolatinis tarpusavio bendravimas, tiek su vidine komanda, tiek su klientais ir išorės partneriais, emocinei kompetencijai turi būti skiriama ypatingai daug dėmesio.

Žmonių versle, kai pagrindines paslaugas teikia žmonės, darbuotojai, tai didelis dėmesys turi būti skiriamas išsiaiškinti, kaip *darbuotojai jaučiasi, kas juos motyvuoja*, svarbu valdyti ir tinkamai paskirstyti darbo krūvius bei kurti ryšį su darbuotoju. Didesnis dėmesys darbuotojui sumažins kitas kritines grėsmes verslo vysto etapuose, o esant laimingam darbuotojui, bus laimingas ir klientas.

Atsparumo etapas. Atsparumo etape yra labai svarbi tiek įmonės vadovų, tiek ir pačios įmonės *reakcija į krizę*. Lankstumas į aplinkos sudarytas sąlygas, į pasitaikusias naujas galimybes yra svarus atsparumo veiksnys. Neapibrėžtumo sąlygomis, kaip parodė pandemijos krizė, kiekvienam įmonės vadovui tapo svarbu greitai reaguoti į pasikeitusias aplinkybes, greitai priimti sprendimus ir galbūt būti pirmam rinkoje. Prisitaikymas prie pasikeitusių aplinkos sąlygų, prie pasikeitusių vartotojų, klientų įpročių gali sukurti ir naujas strategines įmonės galimybes.

Įmonės atsparumą didina *paslaugų ir klientų krepšelių diversifikavimas*. Todėl įmonės vadovai turi apie tai galvoti ne tik krizės atveju, bet įsivertinti ir tam pasiruošti prieš tai, kad ištikus nenumatytoms aplinkybėms, įmonė gebėtų sumažinti savo rizikas, dėl siaurų paslaugų krepšelio ar didelės priklausomybės nuo vieno ar kelių didesnių klientų.

Ryšys tiek su klientais, tiek su partneriais reklamoje turi didelę reikšmę. Pandemijos metu, kai ne tik reklamos agentūrų verslo veikla susidūrė su nežinomybe, bet stipriai palietė ir jų klientų verslus, yra svarbu išlaikyti stiprius ryšius dėl ilgalaikio bendradarbiavimo ir didesnių tolimesnių galimybių. Antrojo karantino banga parodė, kad tos reklamos agentūros, kurios per pirmąjį karantiną išlaikė klientų pasitikėjimą, visame nežinomybės laikotarpyje buvo šalia, vėliau sugrįžo su didesniais užsakymais, kas vėliau davė sėkmingą užbaigtų metų rezultatą.

Suvokimo etapas. Šiame etape įmonės, kurios sugeba atitinkamai reaguoti, susiformuoti atsparumą, sugebėti ne tik išgyventi, bet ir atrasti bei **išnaudoti naujas galimybes**, veikia antrepreneriškai. Rekomenduotina įmonių vadovams ugdyti antreprenerio vadovo bruožus ir gebėti lanksčiai prisitaikyti prie aplinkos, sugebėti greitai ir proaktyviai reaguoti į situaciją, sukuriant naujas verslo paslaugų inovatyvias galimybes.

Pasiūlymai tolimesniems tyrimams:

Šiame darbe empirinis reklamos agentūrų atsparumo strategijų prielaidų formavimo tyrimas buvo atliekamas dar nepasibaigus COVID – 19 pandemijos antrajai bangai, todėl matomas tolimesnių tyrimų poreikis ištirti tas pačias įmones pasibaigus pandemijai ir palyginti, su kokiais iššūkiais jos susidūrė pasibaigus krizei bei išsiaiškinti, kaip tai paveikė jų verslo modelius ir jų strategijas.

Kadangi tyrimas buvo apribotas laike, tyrime buvo apklausta tik maža pasirinktų reklamos agentūrų dalis, todėl gilesnei analizei siūloma plėsti tyrimo imtį, apklausiant visų Lietuvoje veikiančių reklamos agentūrų vadovus. Taip pat siekiant pasiekti išsamesnių rezultatų, siūloma kiekybiu metodu apklausti reklamos įmonių darbuotojus, siekiant išsiaiškinti, kaip jie vertina pandemijos laikotarpio priimamus sprendimus įmonės valdyje.

Norint išnagrinėti atsparumo strategijų prielaidas bendrąja prasme, tyrimo imtį siūloma išplėsti ir tyrimą atlikti kitų verslų srityse, siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką pandemijos krizė turėjo jų verslo modeliams ir kaip jie reagavo į pandemijos pokyčius.

Taip pat tyrimo metu keletas vadovų įvardino, kad pandemijos krizė nesustabdė jų nuo naujų strateginių planų vystymo, jie sugebėjo išvelgti naujas verslo galimybes ir dar krizei nepasibaigus ėmėsi tam tikrų verslo plėtros veiksmų. Tad tolimesniuose tyrimuose siūloma plačiau panagrinėti antrepreneriškos elgsenos vadovų bruožus reklamos bei kitose industrijoje COVID – 19 pandemijos sąlygomis.

Išvados

1. COVID - 19 pandemija, precedento neturinti krizė, įnešusi nežinomybę, neapibrėžtumą, panaikinusi planavimo prasmę ir aiškumą, dėl įmonės išgyvenimo ir jos verslo tęstinumo. Dinamiška ir greitai besikeičianti reklamos industrijos aplinka priverčia reklamos agentūras išsigrūninti savo stipriąsias ir silpnąsias puses krizės sąlygomis, išskirti pagrindinius jų įmonės veiksnius, padėsiančius lemtinguose strateginiuose sprendimuose, priverčia transformuoti savo verslo modelį, atsižvelgiant tiek į vidinius, tiek į išorinius aspektus siekiant būti lanktiems ir greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Todėl reikia formuoti atsparumo strategijų prielaidas ir išsiaiškinti jų praktinį pritaikomumą, kurios yra svarbios verslo išgyvenimo, verslo tęstinumo ir sėkmingo verslo pavyzdžio veiksniai.
2. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima išskirti pagrindinį atsparumo apibūdinimo bruožą – tai gebėjimas atsitiesti po grėsmės, prie jos prisitaikyti ir sugebėti judėti į priekį. Formuojant įmonės atsparumo strategijų prielaidas yra labai svarbu atsižvelgti ir atitinkamai reaguoti į atsparumo išskiriamus etapus: planavimą, įsisavinimą, atsigavimą ir prisitaikymą. Apibendrinus teorinę analizę galima išskirti, kad greita reakcija į aplinkos situaciją, įmonės lankstumas, įmonės verslo modelio transformacija prisitaikant prie pokyčių, didelis dėmesys vadovų emocinės kompetencijos ugdymui ir formavimui bei tinkamas vidinis komunikavimas įmonės viduje padės suformuoti sėkmingos įmonės atsparumo strategijų prielaidas neapibrėžtumo ar kitos nenumatytos krizės sąlygomis.
3. Buvo atliktas empirinis Lietuvoje veikiančių reklamos agentūrų (medijos, kūrybos, komunikacijos, skaitmeninės rinkodaros) tyrimas, kuriam buvo pasitelktas kokybinio tyrimo metodas. Tyrimo metu pusiau struktūruotais interviu buvo apklausti 9 informantai, skirtingų reklamos agentūrų vadovai. Interviu garsiniai įrašai buvo transkribuojami ir analizuojami “MAXQDA” programa. Analizės tikslas buvo išsiaiškinti pagrindines atsparumo strategijų prielaidas, kurios išryškėjo ir buvo formuojamos apklaustose reklamos agentūrose COVID – 19 pandemijos sąlygomis.
4. Empirinio tyrimo rezultatų analizė parodė, kad nei vienas iš kalbintų reklamos agentūrų vadovų neturi suformuotos atsparumo strategijos, siekiant sumažinti neigiamą COVID – 19 pandemijos įtaką jų verslo veiklai. Tyrimas atskleidė, kad pandemijos sukurtos sąlygos tapo tiek priežastimi, tiek pasekme tų iššūkių, su kuriais susidūrė reklamos agentūros tiek pirmojo, tiek antrojo karantino laikotarpiais. Pirmojo karantino metu buvo jaučiamas stiprus išorės veikiamas iššūkis – nežinomybė ir verslo išgyvenimo klausimas. Antrojo karantino metu labiausiai išryškėjo vidinės darbuotojų emocinės problemos. Apibendrinus tyrimo rezultatus buvo išskirtos labiausiai išryškėjusios prielaidos, padėsiančios kurti atsparumo strategiją neapibrėžtumo sąlygomis: vidinių procesų higiena ir pasiruošimo planas; vidinės komunikacijos stiprinimas; komandos stiprinimas; emocinės kompetencijos ugdymas; darbuotojų motyvacija ir ryšys su darbuotoju; lankstumas, sprendimų greitis ir prisitaikymas; paslaugų ir klientų krepšelių diversifikavimas; ryšys su klientu ir partneriais; naujų galimybių išnaudojimas.

Literatūros sąrašas

1. Bukusi, A. (2020). *The rules of business transformation*. African Journal of Business Management 14(10):447-456. DOI: 10.5897/AJBM2020.9112
2. Bhamra, R., Dani, S., Burnard, K. (2011) *Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions*, International Journal of Production Research 49(18):5375-5393, DOI: 10.1080/00207543.2011.563826
3. Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2010). *From strategy to business models and onto tactics*. Long Range Planning, 43(2–3), (p. 195–215). DOI: 10.1016/j.lrp.2010.01.004
4. Creswell, J.W. (2012) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage. [Žiūrėta 2021.03.01] Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=DLbBDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Creswell+2012+Qualitative+Inquiry+and+Research+Design:+Choosing+Among+Five+Approaches&ots=-ho52cKWQv&sig=mE3LkoPC-Tva5J7GsuBXIV3rKuU&redir_esc=y#v=onepage&q=Creswell%202012%20Qualitative%20Inquiry%20and%20Research%20Design%3A%20Choosing%20Among%20Five%20Approaches&f=false
5. Ferasso, M., Bergamaschi, E. A. (2020) *Kondratieff's Economic Waves and Future Scenarios Planning: an approach for organizations*. Technology Innovation Management Review. February 2020. (Volume 10, Issue 2). [Žiūrėta 2021.04.25] Prieiga per internetą: <https://timreview.ca/article/1327>
6. Fiksel, J., (2003) *Designing resilient, sustainable systems*. Environmental Science and Technology, 37 (23), 5330–5339. doi.org/10.1021/es0344819
7. George, G., Bock, A. J. (2009). *The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research*. Entrepreneurship Theory and Practice 35(1). DOI: 10.2139/ssrn.1490251
8. George, J. (2000). *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence// Human relations*. [Žiūrėta 2021.05.10] Prieiga per internetą: http://www.eqi.org/i_arts1.htm
9. Girčienė, D. (2014) *Vadovų emocinės kompetencijos vystymas darbuotojų įsipareigojimui organizacijai didinti: Lietuvos mažmeninės prekybos įmonės atvejis*. [Žiūrėta 2021.05.03] Prieiga per internetą: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/124627>
10. Goleman, D. (2003). *Emocinis intelektas. Kodėl jis gali būti varbesnis nei IQ*. Vilnius: Presvika.
11. Hynes, W. (2019). *Resilience strategies and approaches to contain system threats*. 17-18 September 2019, OECD Conference Centre. [Žiūrėta 2021-05-08] Prieiga per internetą: [https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC\(2019\)5_Resilience_strategies.pdf](https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC(2019)5_Resilience_strategies.pdf)
12. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas*. Šiauliai. [Žiūrėta 2021.03.06] Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai#download>
13. Kinderis, R. (2012). *Verslo modeliai – jų semantinė raiška ir struktūra*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2012. 1 (25). 17–27 [Žiūrėta 2020.12.10] Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/336148442>

14. Kinderis, R., Jucevičius, G. (2013). *Verslo modelio inovacijos: tipologijos ir dimensijos vadybos teorijoje*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. ISSN 1648-9098. 2013. 1 (29). 84–95. Žiūrėta [2021.01.08] Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/51717389.pdf>
15. Kötting, M, Kuckertz A (2020) Three configurations of corporate innovation programs and their interplay. *European Journal of Innovation Management*, 23 (2020), (pp. 90-113.) [Žiūrėta 2021.01.14] Prieiga per internetą: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-07-2018-0142/full/html?casa_token=sOaCIgIf4g8AAAAA:56hjr8zCuHqfSNCN_6hOUx-Hlc1KEIUUpwUwUJf3PIwznpBcs1Wdug3SnhzJzFtSaHC3X6iFY3z9yqvPm6y371Ad6HRJho3nrZriF-OcQ22bfSbMf0
16. Leyh, C. (2014). *Critical Success Factors for ERP Projects in Small and Medium-sized Enterprises – The Perspective of Selected German SMEs*. *Computer Science and Information Systems* (pp. 1181–1190). [Žiūrėta 2021.01.10] Prieiga per internetą: <https://annals-csis.org/proceedings/2014/pliks/243.pdf>
17. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba: mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija. [Žiūrėta 2021.05.04] Prieiga per internetą: <https://pdfslide.net/documents/personalo-vadyba.html>
18. Linkov, I., Trump, D. B. & Hynes, W. (2019). *Resilience-based Strategies and Policies to Address Systemic Risks*. OECD Conference Centre 17-18 September 2019. SG/NAEC(2019)5. [Žiūrėta 2021.02.10] Prieiga per internetą: [https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC\(2019\)5_Resilience_strategies.pdf](https://www.oecd.org/naec/averting-systemic-collapse/SG-NAEC(2019)5_Resilience_strategies.pdf)
19. Linkov, I., Trump, B. D., Poinssatte-Jones, K., Love, P., Hynes, W., & Ramos, G. (2018). *Resilience at OECD: Current State and Future Directions*. *IEEE Engineering Management Review*, 46(4), 128-135. [Žiūrėta 2021.04.24] Prieiga per internetą: https://www.oecd.org/naec/resilience/Resilience_OECD.pdf
20. Lozic, J. (2020). *Media industry in a post-industrial society: Media industry revenue convergence and blurred boundaries in media sector*. Conference: 51st International Scientific Conference on Economic and Social Development Rabat, 26-27 March 2020. [Žiūrėta 2021.01.10] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/342004818_Media_industry_in_a_post-industrial_society_Media_industry_revenue_convergence_and_blurred_boundaries_in_media_sector
21. Merlo, O. (2008). *Media convergence and the evolving media business model: an overview and strategic opportunities*. *The Marketing Review* 8(3):237-253. DOI:10.1362/146934708X337663
22. Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A. ir Stelmokienė, A. (2019) *Etiškas vadovavimo stilius: vadovų ir pavaldinių požiūris*. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* eISSN 2345-0355. 2019. Vol. 41. No. 2: 264-276. <https://doi.org/10.15544/mts.2019.22>
23. Nielsen C., Morten L. (2014). *A Brief History of the Business Model Concept*. SSRN Electronic Journal. DOI: 10.2139/ssrn.2579439
24. Patriarca, R., Bergström, J., Di Gravio, G. & Costantino, F. (2018) *Resilience engineering: Current status of the research and future challenges*, *Safety Science* (0925-753), Vol. 102, pp. 79-100. doi: 10.1016/j.ssci.2017.10.005.

25. Petrylaitė, Ž. ir Radzevičienė, J. (2016). *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos*. 2016, 1 (5), p. 186-193. [Žiūrėta 2020-12-22] Prieiga per internetą: <https://alytauskolegija.lt/wp-content/uploads/straipsniai/Petrylaite.pdf>
26. Petrauskis, K. (2012) *Ekonominiai, technologiniai ir socialiniai Lietuvos žiniasklaidos pokyčiai, Žurnalistikos tyrimai*, Mokslo darbų žurnalas (Komunikacija ir informacija), 2012 Nr. 5. [Žiūrėta 2021-03-15] Prieiga per internetą: <https://www.journals.vu.lt/zurnalistikos-tyrimai/article/view/1808/10409>
27. Posch, G. & Bruckner, J. (2017). *Schweißtechnik im Zeichen von Internet of Things und Industrie 4.0. Schweiss- und Prüftechnik*. v. 70: 112-121. [Žiūrėta 2021-04-30] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/318360851_Schweisstechnik_im_Zeichen_von_Internet_of_Things_und_Industrie_40
28. Rampling, P. N. (2020) *Corporate Resilience - A Literature Review*. [Žiūrėta 2021.05.07] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/339842929_Corporate_Resilience_-_A_Literature_Review
29. Rockwell, A. (2017), *The History of Artificial Intelligence, Blog, Special edition for Artificial Inteligence*. [Žiūrėta 2021.01.10] Prieiga per internetą: <http://sitn.hms.harvard.edu/flash/2017/history-artificial-intelligence/>
30. Seville, E & McManus, S.T. (2008). *Resilience, Vulnerability, and Adaptive Capacity: Implications for System Performance*. Source OAI. [Žiūrėta 2021.05.10] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/29489371_Resilience_Vulnerability_and_Adaptive_Capacity_Implications_for_System_Performance
31. Sunindijo, Hadikusumo B. H. W., Ogunlana S. (2007). *Emotional Intellingence and Leadership Styles in Construction Project Management*. Journal of management in engineering, 23 (4). DOI: 10.1061/(ASCE)0742-597X(2007)23:4(166)
32. Šalkauskas, Š. ir Dzemyda I (2013). *Socialinio verslo modelis*. Verslo sistemos ir ekonomi. ISSN 2029-8234 (online). doi:10.13165/VSE-13-3-2-07
33. Šilingienė, V. (2011) *Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste*. ISSN 1822-6515. EKONOMIKA IR VADYBA: 2011. (16) [Žiūrėta 2021-05-09] Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367177864476/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
34. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija. [Žiūrėta 2020.05.10] Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/875/lyderyste/>
35. Turow, J. (2016) *Media Today: Mass Communication in a Converging World*, Book, DOI:10.4324/9781315681726
36. Vartiak, L. (2016). *Identification of internal and external factors affecting business excellence*. Conference paper: Company Diagnostics, Controlling and Logistics.Zuberec, Slovakia [Žiūrėta 2020.12.07] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/301799933_IDENTIFICATION_OF_INTERNAL_AND_EXTERNAL_FACTORS_AFFECTING_BUSINESS_EXCELLENCE
37. Välikangas L. & Romme, G. (2013) *How to Design for Strategic Resilience: A Case Study in Retailing*. Journal of Organization Design 2(2). DOI: 10.7146/jod.7360
38. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai Tyrimai. Principai ir metodai*. Vytauto Didžiojo Universitetas: Švietimo Akademija.

39. Wakeham J. C. (2015). *Uncertainty: History of the Concept*. DOI: 10.1016/B978-0-08-097086-8.03175-5
40. Wirtz, B.W. (2011) *Media and Internet Management*, 1st Edition, Gabler Verlag, Springer Fachmeiden Wiesbaden GmbH. DOI: 10.1080/14241277.2013.785883

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Bmc.com (2021). Mathenge J., „Business Continuity vs Business Resiliency: What’s The Difference?“ [Žiūrėta 2021.03.16] Prieiga per internetą: <https://www.bmc.com/blogs/business-continuity-vs-resiliency/>
2. bmc.com (2020), Mathenge J., „Business Continuity vs Business Resiliency: What’s The Difference?“ [Žiūrėta 2021.04.11] Prieiga per internetą: <https://www.bmc.com/blogs/business-continuity-vs-resiliency/>
3. Bdo.nz. (2020) „Business Tool: What's Next? Boosting your business resilience.“ [Žiūrėta 2021.05.07] Prieiga per internetą: <https://www.bdo.nz/en-nz/covid-19/boosting-your-business-resilience>
4. digitalinformationworld.com (2021) What Digital Marketing Trends Will 2021 Bring For Us All? [Žiūrėta 2021.04.21] Prieiga per internetą: <https://www.digitalinformationworld.com/2021/01/what-digital-marketing-trends-will-2021.html>
5. dictionary.cambridge.org (n.d) Rule of thumb. [Žiūrėta 2021-05-08] Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/rule-of-thumb>
6. everydayhealth.com (2020), Hurley K. „What Is Resilience? Your Guide to Facing Life’s Challenges, Adversities, and Crises“ [Žiūrėta 2021.05.11] Prieiga per internetą: <https://www.everydayhealth.com/wellness/resilience/#resilience-theory>
7. Finn P., Mysore M. & Usher, O. (2020) *When nothing is normal: Managing in extreme uncertainty*. [Žiūrėta 2021.03.28] Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/when-nothing-is-normal-managing-in-extreme-uncertainty>
8. hbr.org (2020). Reeves M., Whitaker K A. „Guide to Building a More Resilient Business“ [Žiūrėta 2020.03.18] Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business>
9. Hbr.org (2020). Suarez F.F, Montes J.S. „Building Organizational Resilience. From the magazine.“ [Žiūrėta 2021.01.15] Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2020/11/building-organizational-resilience?ab=seriesnav-spotlight>
10. iso.org (2018) [Žiūrėta 2021.04.23] Prieiga per internetą: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22300:ed-2:v1:en>
11. iso.org (2017) [Žiūrėta 2021.04.23] Prieiga per internetą: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>
12. lidata.eu (n.d) [Žiūrėta 2021.01.11] Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/index.php/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_4_1.html
13. lb.lt (2020). *Finansinio stabilumo apžvalga 2020*. ISSN 1822-5071 [Žiūrėta 2021.01.11] Prieiga per internetą: https://www.lb.lt/uploads/publications/docs/25927_98d0769dba6472b550304486342b2d1f.pdf
14. lb.lt, 2020. V. Vasiliausko sveikinimo kalba konferencijoje „Investicijos ir inovacijos: spartesnis kelias į sėkmę“. [Žiūrėta 2021-01-09] Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/lt/naujienos/v-vasiliausko-sveikinimo-kalba-ekonomikos-konferencijoje-investicijos-ir-inovacijos-spartesnis-kelias-i-sekme>

15. lrytas.lt (2021). Danieliūnaitė I., „Po pandemijos laukia pokyčiai – specialistai įvertino, kurie darbai gali atnešti turtus ir kur geriau nekelti kojos”. [Žiūrėta 2021.01.12] Prieiga per internetą: <https://www.lrytas.lt/verslas/mano-pinigai/2021/01/05/news/po-pandemijos-laukia-pokyciai-specialistai-ivertino-kurie-darbai-gali-atnesti-turtus-ir-kur-geriau-nekelti-kojos-17703490/>
16. Medija tendencijos 2021. LivePanel 2020 Group M Live Panel Calibration Study Wave I and II.
17. mindtools.com (n.d) Emotional Intelligence in Leadership [Žiūrėta 2021.04.15] Prieiga per internetą: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_45.htm
18. Muller, C. (2020). *Restaurant Organizations and the Power of the New Economy: A Pandemic, Labor Value and Lessons From the Past*. Boston Hospitality Review. [Žiūrėta 2021.01.04] Prieiga per internetą: <https://www.bu.edu/bhr/2020/03/19/restaurant-organizations-and-the-power-of-the-new-economy-a-pandemic-labor-value-and-lessons-from-the-past/>
19. National Academy of Sciences (NAS) Committee on Science, Engineering, and Public Policy. (2012). “Disaster Resilience: A National Imperative,” The National Academies Press.
20. news.un.org (2021) „Business as unusual: How COVID-19 could change the future of work” [Žiūrėta 2021.03.04] Prieiga per internetą: <https://news.un.org/en/story/2020/05/1064802>
21. PWC (2020). „Operational resilience, crisis and continuity.“ [Žiūrėta 2021.05.02] Prieiga per internetą: https://web.archive.org/web/20200923060934/https://www.pwc.co.uk/services/risk-assurance/operational-resilience-crisis-continuity.html#tab_3-2-1310cf5d-7d25-4c35-94a5-14836d94d867
22. Statista.com (2021) Real gross domestic product growth rate forecasts in selected European countries from 2020 to 2021. [Žiūrėta 2021.01.05] Prieiga per internetą: <https://www.statista.com/statistics/1102546/coronavirus-european-gdp-growth/>
23. socialmediatoday.com (2021) Ahmad I. „10 Marketing Trends for 2021“ [Žiūrėta 2021.04.20] Prieiga per internetą: <https://www.socialmediatoday.com/news/10-marketing-trends-for-2021-infographic/592862>
24. uschamberfoundation.org (2020) „Business resilience 101 workbook.“ [Žiūrėta 2021-05-08] Prieiga per internetą: <https://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/media/uploads/Resilience%20in%20a%20Box%20Workbook.pdf>
25. vz.lt (2020), Jašinskienė A. „Laimingi darbuotojai dirba 13% produktyviau“ [Žiūrėta 2021.02.18] Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/verslo-valdymas/2020/01/03/laimingi-darbuotojai-dirba-13-produktyviau>
26. vz.lt (2020) „COVID-19 krizė apkarpė rinkodaros išlaidas, tačiau sukūrė naujų galimybių [Žiūrėta 2021.04.13] Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/rinkodara/2020/06/14/covid-19-krize-apkarpe-rinkodaros-islaidas-taciau-sukure-nauju-galimybiu>
27. verslilietuva.lt (2020). Lietuvos verslai COVID-19 akivaizdoje: pirmoji banga neišgąsdino, tačiau antrosios bangos poveikis gali būti stipresnis. [Žiūrėta 2021.01.06] Prieiga per internetą: <https://www.verslilietuva.lt/naujienos/lietuvos-verslai-covid-19-akivaizdoje-pirmoji-banga-neisgasdino-taciau-antrosios-bangos-poveikis-gali-buti-stipresnis/>
28. vz.lt (2021) „Verslo strategija: laikas užkurti antrą variklį“ [Žiūrėta 2021.03.05] Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/reshape-business/2021/02/04/verslo-strategija-laikas-uzkurti-antra-varikli>