

## TARPTAUTINIO VERSLO PLĖTROS ASPEKTAI AVIATORIŲ MOKYMO / RENGIMO SRITYJE

Ernestas MARKEVIČIUS\*, Ieva MEIDUTĖ-KAVALIAUSKIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas,  
Vadybos katedra, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

*\*El. paštas [ernestas.markevicius@stud.vilniustech.lt](mailto:ernestas.markevicius@stud.vilniustech.lt)*

Gauta 2023 m. sausio 18 d.; priimta 2023 m. balandžio 28 d.

**Santrauka.** Tinkama verslo strategija aviacijos sektoriuje užtikrina ne tik sėkmingą įmonių veiklą, bet ir suteikia galimybę išplėsti ją pelninga kryptimi. Šio straipsnio tikslas – išanalizuoti pilotų mokymo įstaigų sritį ir jų pasaulinės plėtros reikšmę, atsižvelgiant į didėjantį aviacijos specialistų poreikį visame pasaulyje. Aviacijos sektoriaus sėkmė yra tiesiogiai priklausoma nuo apgalvotos jos darbuotojų paruošimo strategijos, kuri šiuo atveju yra neatsiejama nuo tarptautinės verslo plėtros. Straipsnyje yra aptariami tarptautinio verslumo aspektai ir analizuojamas jų aktualumas aviatorių mokymo / rengimo rinkoje. Pasielkiant mokslinės literatūros analizę šiame straipsnyje yra nagrinėjama tarptautinio verslo ir jo plėtros samprata bei pagrindinės sąvokos, taip pat išanalizuoti tarptautinės pasaulio rinkos pokyčiai per pastaruosius metus, atveriantys duris naujoms galimybėms plėtoti aviacijos mokymo centrų veiklą kur kas didesniu mastu, nei buvo daroma iki šiol.

**Reikšminiai žodžiai:** aviacija, aviacijos mokymo centrai, tarptautinis verslas, tarptautinio verslo plėtra.

### Įvadas

Aviacijos įstaigos, kurios teikia saugų ir patikimą būsimųjų pilotų mokymą bei suteikia galimybes atsinaujinti ir įgyti piloto licencijas, yra jau nebeatsiejama paslaugų sektoriaus dalis, kuri prisideda prie pastovaus itin aukšto saugumo standarto aviacijoje didinimo. Europos ir Amerikos aviacijos institucijos turi aiškius teisinius reglamentus, kurie yra susiję su pilotų ugdymu prieš įgyjant vieną iš skrydžių kategorijų (Lazic et al., 2022). Tokie pat griežti reikalavimai yra keliami ir pilotų mokymo centrams – kad šios įstaigos turėtų teisę suteikti licencijas būsimiems pilotams reikalinga ypatinga įranga, kurią naudojant imituojama tikro lėktuvo kabina, galinti simuliuoti skrydžio judesį. Tokie lėktuvo imitavimo simulatoriai turi būti licencijuojami kas metus, o specialiai šiai įrangai aprūpinti skirtos pastariesiems pritaikytos patalpos bei apmokyti su jais dirbti darbuotojai. Šiuo metu pasaulyje yra apytiksliai 530 tikro skrydžio imitavimo simulatorių (Torğul et al., 2022).

Visi pilotai turi pereiti *type rating* (liet. tipo įvertinimas) autorizavimo procesą, kuris suteikia jiems teisę valdyti tam tikrą numatytą oro transporto priemonę. Mokymo centrų tikslas yra suteikti teorines bei praktines žinias pilotams, taip pat ir galimybes pereiti

privalomąjį *type rating* autorizacijos procesą. Ši autorizacija yra būtina tiek komercinio piloto licencijai įgyti, tiek esamų pilotų licencijai atnaujinti, tiek privataus piloto licencijai įgyti, kuri suteikia leidimą skraidyti tik mažais, dviviečiais ar triviečiais lėktuvais ir draudžia skraidinti keleivius komerciniais tikslais. Kaip pažymi Torğul, per pastaruosius du dešimtmečius pastebėtas orlaivių populiarumo pastovus kilimas, dėl COVID-19 pandemijos dauguma pilotų prarado savo licencijas, nesurinkdami per dvejus metus privalomojo kiekio skrydžio valandų. Tai paveikė visą tarptautinę skrydžių rinką, kadangi jai bandant atsigausti, iškart po pandemijos buvo juntamas didžiulis licencijuotų pilotų stygius. Tačiau dabar, atsižvelgiant aviacijos sektoriui nuo pandemijos padarinių, licencijos naujinamos aviatorių mokymo centruose ir šių institucijų teikiamų paslaugų paklausa didėja.

Aviatorių mokymo ir rengimo centrų paklausa didelę įtaką daro ir jų geografinė padėtis. Pagal įprastą praktiką pilotų licencijos atnaujinimą finansuoja oro linijos, kuriose jie dirba. Tai apima ne tik mokymo centrų paslaugų išlaidas, bet ir tų pilotų apgyvendinimą kitoje valstybėje licencijos atnaujinimo laikotarpiu. Dėl šios priežasties, norint išvengti didesnių išlaidų, oro linijos yra linkusios rinktis arčiausiai jų esančius pilotų rengimo

centrus. Tai lemia, kad mokymo centrų konkurencingumas didėja priklausomai ne tik nuo jų teikiamų paslaugų kokybės, bet ir nuo geografinio pasiskirstymo po pasaulį. Kaip pavyzdį galima pateikti Indiją: šiuo metu dėl labai spartaus gyventojų kiekio augimo ir naujos civilinės aviacijos politikos prognozuojama, kad ateityje šalyje bus didžiulis regioninių orlaivių poreikis, tačiau tai taip pat sukėlė susirūpinimą dėl reikiamos kvalifikuotos darbo jėgos skaičiaus (Jaiswal et al., 2018). Aviacijos milžinė „Boeing“ prognozuoja, kad iki 2040-ųjų metų pasaulyje reikės apie 800 000 pilotų ir net 150 000 jų bus reikalingi Europoje (Boeing, 2019). Dėl tokių prognozių kai kurie mokymo centrai plečiasi – atidaromi nauji įmonių filialai įvairiose Europos ir Azijos valstybėse, taip sparčiai ugdoma nauja pilotų karta.

*Straipsnio tikslas* – išanalizuoti tarptautinio verslo ir jo plėtros aspektus aviatorių mokymo / rengimo srityje ir aptarti, kuo tai aktualu šių metų tarptautinėje rinkoje.

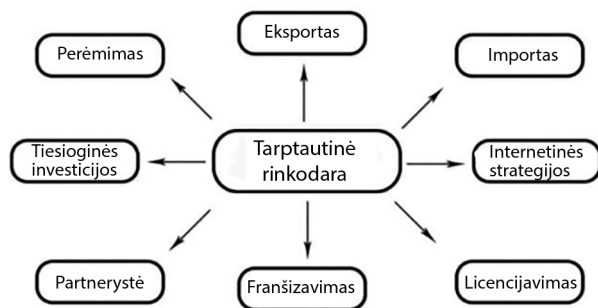
*Tyrimo metodas* – mokslinės literatūros šaltinių analizė.

## 1. Tarptautinio verslo plėtros samprata ir vertinamieji aspektai

Tarptautinė rinkodara niekada nebuvo svarbesnė ar stipresnė, nei yra dabar, nes pasaulio prekyba per pastaruosius kelis dešimtmečius išaugo eksponentiškai. Ji gali būti apibrėžiama kaip paslaugų tiekimas, prekių pardavimas, produktų ir žinių mainai tarptautiniu mastu. Toks verslas apima prekių ir paslaugų sandorius tarp dviejų ir daugiau šalių, į kurį gali būti įtraukiami ne tik pinigai, bet ir vartotojai ar net informacija. Pervez Ghauri apibūdina tarptautinį verslą kaip kompanijos veiklą, kuri nukreipia savo teikiamas paslaugas arba produktus vartotojams, kurie yra už įmonės valstybių ribų (Ghauri et al., 2021). Anot autoriaus Charles W. L. Hill, visos įmonės, norinčios tapti tarptautinės, turi vieną bendrą variklį, kuris jas pastumia peržengti rinkos nacionalines sienas; noras didinti savo atitinkamas ekonomines vertes dalyvaujant tarptautinės prekybos sandoriuose, plėtoti savo rinkodarą viso pasaulio mastu, atidarant naujas gamyklas, įsteigiant naują įmonės infrastruktūrą, siekiant koordinuoti jos veiklą visame pasaulyje (Hill, 2004). Autorius Alain Verbeke savo knygoje „International business strategy“ tarptautinio verslo sampratą apibrėžia kaip įmonių gebėjimą tinkamai išnaudoti savo resursus užsienio rinkoje taip, kad tai suteiktų pridėtinės vertės sau ir savo partneriams (Verbeke, 2017).

Verslų tarptautinės plėtros priežastis yra noras priversti naujas vartotojų grupes, dėl kurių didėja paklausa bei galimybės paruošti produktą, didinamas prekės ženklo žinomumas, o vartotojas gauna didesnę prekių pasirinkimą, didėja įmonių konkurencingumas, tačiau

taip pat didėja rinkos persodrinimo rizika, nepastovumas. Anot minėtų autorių, verslo tarptautinimas yra pasiryžimas žengti iš už nacionalinės sienos ribų, plėtoti verslą kitose valstybėse. Toks įmonės realizavimas rinkoje už pirminės valstybės, kur verslas buvo įkurtas, ribų gali atnešti įstaigai kapitalinės naudos, nes natūraliai didėja paklausa, garsinanti jos prekės ženklą, padėti platinti bendradarbiavimų ribas. Tačiau peržengiant į tarptautinės rinkos ribas reikia įvertinti ir rizikas, kurių atsiranda bandant parduoti savo produktą / paslaugą kur kas platesnėje rinkoje: panašių produktų persotinimas, padidėjusi konkurencija, ypač prieš kur kas didesnę vardą turinčias įmones.



1 paveikslas. Tarptautinio verslo vertinamųjų aspektų pavyzdžiai (sudaryta autoriaus pagal Usmani, 2022)

Tam, kad įmonė būtų laikoma tarptautine, ji turi žengti iš už nacionalinės rinkos sienų ribų ir pradėti bendradarbiavimą su užsienio valstybėmis. Visgi šis apibūdinimas nėra pakankamai platus, jog apimtų visa, kas įeina į tarptautinio masto įmonių veiklą. Taigi, tampa svarbu apibrėžti pagrindines sąvokas, kuriomis operuojama tarptautinio verslo sferoje. Kadangi jų yra labai daug, tokiomis šiame straipsnyje bus laikomos ir toliau išskiriamos pagrindinės 8 globalinių verslų strategijos, pagal kurias galima įvertinti tarptautinių įmonių veikimo aspektus (1 pav.):

1. Eksportas. Tai yra vienas lengviausiai atpažįstamų verslo internacionalizavimo pavyzdžių. Verslai įeina į tarptautinę rinką eksportuodami savo prekes tiesiogiai į kitas valstybes. Šis procesas apima produktų gabenimą į kitą šalį, jas platinant ne tik vietinėje, bet ir užsienio rinkose. Eksportas yra ypač svarbus šiuolaikinei ekonomikai, siūlydamas įmonėms ir žmonėms kur kas platesnį pasirinkimą – taip galima ne tik padidinti pelną, bet taip pat įgyti ir tarpvalstybinį ar net pasaulinį prekės ženklo pripažinimą. Tyrimų bendrovės „Statista“ 2021-ųjų metų tyrimo duomenimis, trys didžiausios pasaulio eksportuojančios šalys buvo Kinija, JAV ir Vokietija. Kinijos eksporto vertė siekė net 3,36 trilijono JAV dolerių, o jų pagrindinis eksportuojamas produktas – elektroninė įranga ir techni-

ka (Statista, 2022). Tokie rodikliai demonstruoja, kad įmonių gebėjimas tinkamai pasinaudoti eksporto galimybėmis pagal savo poreikius suteikia galimybę joms sėkmingai išplėsti savo pardavimų / paslaugų teikimo lauką.

2. Importas. Tai yra atvirkščias eksportui reiškinys. Įmonės perka produktus ar paslaugas iš užsienio ir parduoda jas savo valstybės rinkoje. Importo svarba rinkai yra tokia pati didelė kaip ir eksporto, nes tai dar viena galimybė padidinti įmonės našumą.
3. Internetinės strategijos. Tai yra galimybė dirbti pasauliniu mastu per interneto platformą. Įmonės gali susikurti internetinį puslapį, taigi joms nereikia fiziškai būti jokioje šalyje. Tai padeda neįdedant daug papildomo kapitalo praplėsti savo veikimo ir vartotojų aptarnavimo lauką. Tokie interneto teikiami privalumai šiuo metu yra ypač išplitę dėl didelės rinkos dalies suskaitmenizavimo. Klientas gali rinktis iš plataus prekių ir paslaugų asortimento, iš prekės ženklo, kuris geriausiai atitinka jo poreikius, o tai padaryti tampa daug lengviau, nes nereikia atlikti jokių papildomų veiksmų, tik naudotis pasaulinio tinklo teikiamomis galimybėmis. Kaip pastebi Zaveri ir Amin, viskas iš esmės pasikeitė, kai internetas tapo kiekvienam prieinamas, ir rinka turėjo prisitaikyti prie internetinės strategijos (Zaveri & Amin, 2019).
4. Licencijavimas. Tai yra procesas, kai išduodamos licencijos įmonės leidžia savo intelektinę nuosavybę naudoti trečiajam šaliai tam tikrą laikotarpį ir už tai gauna autorinį atlygį.
5. Franšizės kūrimas. Tai yra procesas, kurio metu įmonės išduoda licencijas kitų šalių vietiniams padaliniais plėtoti šį verslą savo valstybėje, o pagrindinė organizacija padeda ir kuruoja, kad naujas padalinys atitiktų jos kokybės standartus.
6. Partnerystės. Tai yra bendradarbiavimo rūšis, kai įmonė puoselėja verslo santykius su kito verslo partneriu / kita įmone, parduoda produktą / paslaugą. Partnerių tarpusavio pagalba praplečia įmonių veikimo ribas, t. y. leidžia už mažesnius kaštus pasiekti didesnę vartotojų spektrą bei didinti prekės ženklo žinomumą.
7. Tiesioginės investicijos. Šiuo būdu verslas steigia veiklą kitose užsienio šalyse. Ši strategija reikalauja daug finansavimo, vietos įstatymų supratimo ir vietos paramos.
8. Perėmimas. Tai yra procesas, kai verslas nusiperka kontrolinį kitos valstybės įmonės akcijų kiekį arba visiškai perima įmonę ir modifikuoja veiklą pagal savo poreikius.

Šios 8 pagrindinės verslo strategijos yra svarbios aviacijos pramonei, nes padeda atskirti *tarptautines* ir

*netarptautines* oro linijas. Bet kuri tarptautinė oro linijų bendrovė remiasi bent viena iš šių strategijų. Pavyzdžiui, *Emirates* yra viena didžiausių pasaulyje tarptautinių oro linijų bendrovių, kurios pasaulinis tinklas apima daugiau nei 157 oro uostus šešiuose žemynuose. *Emirates* taiko oro linijoms dažnai būdingą *hub-and-spoke* modelį, kurio veikimo principas yra toks: vienas oro uostas tampa pagrindiniu centru (angl. *hub*), kuris jungia visus kitus mažesnius arba ne tokius užimtus oro uostus (angl. *spokes*). To pavyzdžiu galima laikyti Dubajaus oro uostą, *Emirates* jį pavertė centru, kuris sujungė įvairias vietas visame pasaulyje ir suteikė keleiviams itin platų kelionių tikslų pasirinkimą. Oro linijų bendrovė taip pat daug dėmesio skiria sąnaudų mažinimui, valdydama vieną iš jauniausių ir ekonomiškiausių oro laivynų pramonėje. Be to, *Emirates* užmezgė strategines partnerystes su kitomis oro linijomis, tokiomis kaip *Qantas* ir *FlyDubai*, siekdama išplėsti savo tinklą ir pasiekti daugiau klientų. *Emirates* taip pat taiko skaitmenines strategijas, pvz., programėlę išmaniesiems telefonams ir patogią svetainę, kad klientams būtų užtikrinta kuo geresnė teikiama vartotojo patirtis. Taip pat oro linijų bendrovė, siekdama tęsti savo veiklą, importuoja ir eksportuoja prekes, įskaitant degalus ir orlaivių dalis. Šios taikomos strategijos demonstruoja, kaip *Emirates* yra stipriai įsitvirtinę kaip aviacijos pramonės tarptautinė institucija. Be šių strategijų, tarptautinės oro linijos turi kitų jas išskiriančių savybių. Tai nėra tiesioginiai veiksmai, kuriuos atlieka šios įmonės, o labiau bruožai, kurie yra joms būdingi. Dažniausiai tam tikru mastu visos šios charakteristikos yra būdingos bet kokiam tarptautiniam verslui.

1. Pasaulinė ir vidaus konkurencija – konkuruojančių įmonių, aptarnaujančių tiek tarptautinius, tiek savo valstybės vartotojus, teikiamos paslaugos ar produktai (Kamal, n.d.).
2. Skirtingų valiutų naudojimas – ta pati įmonė, pasiskirsčiusi per pasaulio valstybes, gali naudoti skirtingas tų valstybių valiutas. Tai taip pat gali apimti investicijas.
3. Rėmimasis laisvosios rinkos ekonomika – pasiūla ir paklausa reguliuoja gamybą ir darbą, o ne vyriausybės įsikišimas. Daugumos šalių ekonomikoje yra laisvosios rinkos elementų.
4. Užsienio aplinka (politinė, kultūrinė, ekonominė) – svarbūs veiksniai nekontroliuojamoje tarptautinėje aplinkoje yra politinės / teisinės jėgos, ekonominės jėgos, konkurencinės jėgos, technologijų lygis ir paskirstymo struktūra, kultūrinės jėgos, geografija ir infrastruktūra, vartotojų / darbuotojų kultūra (Ghauri & Cateora, 2005).
5. Tarpvalstybiniai sandoriai – valiutos operacijos tarp žmonių ar įmonių iš kaimyninių šalių ar skirtingų pasaulio valstybių. Verslo išplėtimas siekiant

priimti tarptautinius sandorius yra gana paprastas procesas.

6. Laisvas gamybos veiksnių srautas – sąnaudos, naudojamos prekei ar paslaugai gaminti, siekiant gauti pajamų. Ekonomistai apibrėžia keturis gamybos veiksnius: žemę, darbą, kapitalą ir verslumą. Tai gali būti laikomi ekonomikos pagrindais (Hicks, 2020). Tarptautinių verslų gamybos veiksnių srautas yra laisvas ir yra reguliuojamas paklausa ir pasiūla.
7. Užsienio įstatymai – tarptautinės įmonės yra paveiktos skirtingų valstybių įstatymams, visi padaliniai skirtingose valstybėse turi laikytis tų valstybių įstatymų.
8. Tarptautinių korporacijų ir pasaulio įvaizdžio gerinimas – tarptautinių įmonių įvaizdis yra svarbus aspektas prekės ženklui garsinti, produktui populiarinti.
9. Platūs valdymo įgūdžiai – žengiant į tarptautinį verslą atsiranda poreikis naujiems valdymo įgūdžiams, pvz.: tarpkultūrinio bendravimo įgūdžiai, puikūs tinklo sugebėjimai, bendradarbiavimas, tarpasmeninė įtaka.
10. Tarptautinio verslo strategijos / charakteristikos iš esmės leidžia vertinti ir lyginti skirtingų įmonių individualų veikimą kitose valstybėse, taip pat ir jų bendradarbiavimą su kitomis užsienio įmonėmis.

Tarptautinis verslas plėtojasi per įprastus prekybos procesus: tiesiogines užsienio investicijas, kapitalo srautus, migraciją ir technologijų pažangą neišsivysčiusiose šalyse. Siekdami tvaraus pasaulinio verslo vystymosi, specialistai dažnai turi rasti būdų, kaip prisitaikyti prie kultūros ir visuomenės, kurioje jie veikia ir vykdo verslą. Tai yra vienas iš pirmųjų iššūkių, norint peržengti į tarptautinę rinką (Amritt ventures, 2020). Kaip mini Brian J. Hurn, tarpvalstybinės derybos labai skiriasi nuo derybų vidaus rinkoje. Reikia atsižvelgti į daugybę naujų veiksnių, įskaitant skirtingas kalbas, kultūrinį jautrumą, teisinės sistemas, mokesčių režimus, darbo įstatymus ir skirtingą verslo praktiką. Derybų aplinką gali dar labiau apsunkinti vyriausybės vadovaujama biurokratija, ribojančios taisyklės ir kai kuriais atvejais tiesioginis vyriausybės kišimasis. Visa tai galima nustatyti politinio ir ekonominio nestabilumo fone, kai valiutų svyravimai ir netikrumas kyla dėl ideologinių skirtumų (Hurn, 2007). Vienas didžiausių iššūkių plėtojant verslą tarptautiniu mastu yra pritaikymas įstaigos, kurios įpročiai susiformavo jai beveikiant savo pirminio įsteigimo šalyje, prie naujos valstybės įstatymų, papročių ir kultūros.

## 2. Tarptautinio verslo plėtros vertinamieji aspektai aviacijos sektoriuje bei aviatorių rengimo / mokymo įstaigose ir šios plėtros svarba

Apžvelgus bendrą tarptautinio verslo sampratą ir vertinamuosius aspektus galima teigti, kad aviacijos įstaigoms tarptautiškumo bruožai yra labai būdingi. Šis sektorius yra viena globaliausių pramonės šakų: jungianti žmones, kultūras ir įmones. Kadangi pasaulyje šiuo metu yra apie 41 700 veikiančių oro uostų – labai natūralu teigti, kad visos šios pramonės sėkmė ateina iš bendradarbiavimo su visomis pasaulio valstybėmis (International Civil Aviation Organization, 2019). 1952-iais metais, kai *British Airways* pirmą kartą pristatė komercinį reaktyvinį lėktuvą, įvyko vienas didžiausių perversmų aviacijos industrijoje (Singh & Karuwa, 2019), nes pirmą kartą istorijoje vienu skrydžiu be sustojimo pasipildyti kurą buvo galima perskristi Atlanto vandenyną. Šis perversmas atvėrė duris skrydžiams iš Europos į Amerikas, tai buvo didžiulis šuolis šiam sektoriui plėtoti. Tai rodo, jog šio sektoriaus tarptautiškumas ir jo plėtra itin svarbi aviacijos sferos sėkmei.

Aviacijos pramonę sudaro ne tik oro linijos, bet ir daugelis kitų „pagalbinių“ kompanijų, kurios bendradarbiauja tarpusavyje, kad keleiviams ir kitiems klientams suteiktų kuo sklandesnę paslaugą. Tokios įmonės apima orlaivių remontą, kur kiekvienas oro uostas privalo turėti galimybę greitai ir sklandžiai atlikti aptarnavimą atvykstantiems ir išvykstantiems lėktuvams, t. y. individualių lėktuvų detalių remonto ir gamybos įstaigos, oro linijos, kurios atsako už paslaugų pardavimą, ir anksčiau minėti orlaivių valdymo mokymo centrai. Didžioji dalis šių įmonių dirba tarptautinėje rinkoje ir joms yra būdingos aštuonios anksčiau minėtos globalinės verslo strategijos.

Aviatorių mokymo centrų sfera yra tik maža dalis visoje aviacijos sektoriaus rinkoje, tačiau, kaip minėta anksčiau, tai yra neatsiejama dalis nuo visos likusios rinkos. Šiuo metu Lietuvoje yra net 4 tikro skrydžio treniruokliai, leidžiantys pilotams treniruotis ir įgyti piloto licencijas (BAA training, 2021). Nagrinėjant, kaip tokia įmonė kaip „BAA Training“, kuri yra savo srities didžiausia įmonė ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Baltijos šalyse, veikia, galima teigti, kad aviatorių mokymo centrų veikla turi visus anksčiau minėtus pagrindinius tarptautinio verslo bruožus. Orlaivių valdymo ir pilotų licencijavimo centrai turi galimybę savo paslaugas teikti klientams iš bet kurio pasaulio krašto; 2016-aisiais metais didžiausia Lietuvos šios srities kompanija pasirašė sutartį su Indijos oro linijų kompanijomis dėl jų būsimųjų pilotų rengimo (BAA

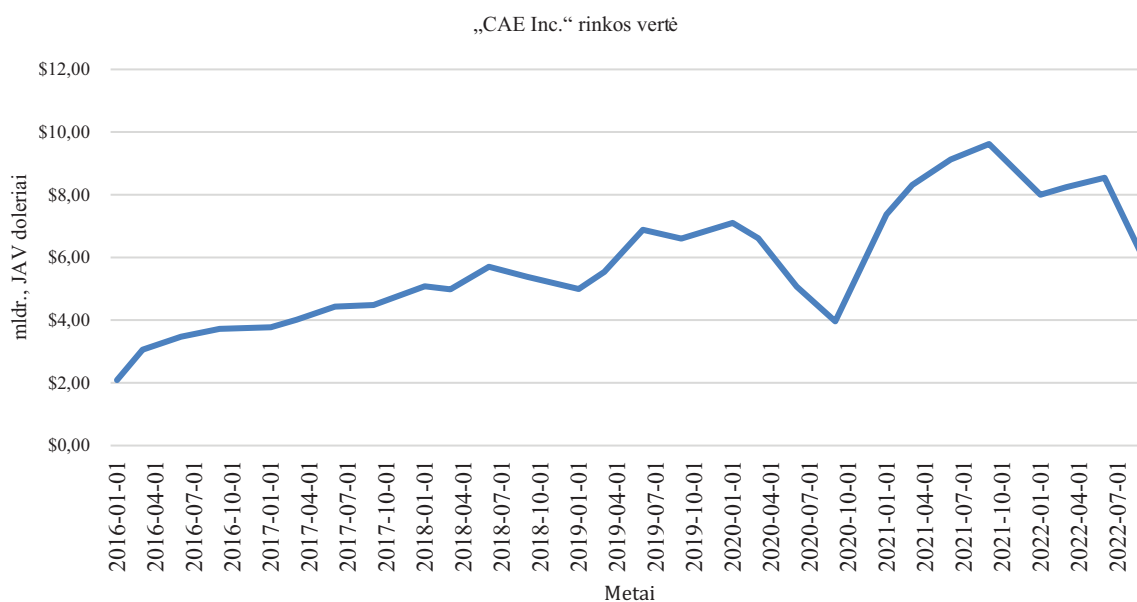
training, 2021). Be įprastų mokymų, šios įmonės taip pat gali pasiūlyti mokymus, kuriuos galima atlikti internetinėje platformoje; internetu galima užsisakyti *Computer Based Training* (trump. CBT) programos paketą, kurio metu būsimajam pilotui išduodama licencija naudotis specialiai sukurta programine įranga su tikslu pereiti nuotolinio mokymo kursus apie orlaivių veikimo principus. Šiuo metu taip pat pradėta naudotis virtualiosios realybės technologijomis teoriniams kursams pereiti. Visgi didžioji dalis pelno šiose įmonėse gaunama parduodant skrydžio valandas tikro skrydžio treniruokliuose, tad siekdamas maksimaliai padidinti pelną dažnai šios įstaigos pasirenka steigti naujus mokymo centrus įvairiose pasaulio vietose, kadangi geografinė padėtis turi didelę įtaką šių verslų sėkmei; ir kaip pavyzdys UAB „BAA Training“ 2019-aisiais metais atidarė naują padalinį Ispanijoje su papildomais 3 tikro skrydžio simulatoriais, taip didindama savo konkurencingumą Vakarų Europoje (Pilot Career News, 2019), o didžiausias aviatorių mokymo centras ir simulatorių gamintojas pasaulyje „Canadian Aviation Electronics“ (trump. CAE) turi didžiausią pasaulyje civilinės aviacijos mokymo tinklą, kuriame yra daugiau nei 250 tikro skrydžio treniruoklių, daugiau nei 50 mokymo centrų lokacijų geidžiausiose pasaulio vietose, tokiose kaip Kinijos Pekinas, Jungtinių Arabų Emiratų Abu Dabio miestas, Japonijos Tokijo miestas bei Europos aviacijos milžinės „KLM Royal Dutch Airlines“ gimtinės Olandijos miestas – Amsterdamas (CAE, 2022). „CAE Inc.“ mokymų centrų įstaigos grynoji vertė 2021-aisiais metais siekė net 10 milijardų JAV dolerių (2 pav.). Nors ši įmonė gamina ir dirba ne tik aviacijos pramonei, nuo

pat įkūrimo jos dėmesys ir pagrindinė gamyba buvo nukreipta į aviacijos sferą. Per pastarąjį dešimtmetį didžiausias Kanados simulatorių gamintojas pradėjo investuoti į naujus aviatorių mokymo centrus. Vien 2016-aisiais metais „CAE Inc.“ įsigijo vieną iš savo konkurentų „Lockheed Martin Commercial Flight Training“, anksčiau žinomą kaip „Sim-Industries“ (Marotte, 2016; Biesecker, 2016).

Išanalizavus įstaigos „CAE Inc.“ statistinius duomenis ir išgilinus į didžiausios aviatorių rengimo centrų kampanijos paskutiniojo dešimtmečio tendencijas, matoma, kad tarptautinė rinkos plėtra atneša jai pelną. Kaip straipsnyje yra minėta anksčiau – pilotų rengimo centrų geografinė padėtis daro didelę įtaką jų konkurencingumui. Siekiant įvertinti, kur ši Kanados mokymo centrų įstaiga pasirenka naujų atidaromų aviacijos akademijų įsteigimo vietas buvo apžvelgtas jų esamų lokacijų aktualumas aviacijos rinkoje (1 lentelė).

Iš pateiktos analizės matoma, kad Kanados aviatorių mokymo centrų milžinė strategiškai renkasi steigti savo mokymo centrus taip, kad jie būtų lengvai pasiekiami didžiausios pasaulio oro linijoms ir jų būsimiems pilotams. Tai užtikrina jų aukštą konkurencingumą tose vietovėse, kadangi tai sumažina studentų apgyvendinimo rūpestį bei sumažina kelionių finansavimo kainas dėl sumažėjusio studentų pervežimo poreikio į laisvus mokymo centrus. Taip pat, steigiant mokymo centrą strategiškai palankioje vietoje, būtina numatyti, kokie simulatoriai toje vietoje bus paklausiausi atsižvelgiant į oro linijų naudojamą oro laivyną ir ateities orlaivių pirkimų prognozes.

2022-aisiais metais pasaulio gyventojų skaičius pasiekė 8 mlrd. Per paskutinius 12 metų žmonių kiekis



2 paveikslas. „CAE Inc.“ rinkos vertės grafikas nuo 2016-ųjų metų (sudaryta autorių pagal Macrotrends, 2022a)

1 lentelė. „CAE Inc.“ aviatorių centrų strateginis lokacijų pasirinkimas (sudaryta autoriaus pagal CAE, 2022; Companies Market Cap, 2022)

Aviatorių mokymo / rengimo centro lokacija	Didžiausios oro linijos toje valstybėje / valstijoje	Oro linijų rinkos vertė, mljrd., \$
JAV, Dalasas	<i>Southwest airlines</i> – šiuo metu pelningiausia pasaulyje oro linija, dirba apie 10,000 aktyvių licencijuotų pilotų. Pagrindinis naudojamas lėktuvas – <i>Boeing 737-700</i>	22,44
JAV, Mineapolis	<i>Delta Air Lines</i> – šiuo metu dirba apie 13,000 aktyvių licencijuotų pilotų. Pagrindinis naudojamas lėktuvas – <i>Airbus A321-200</i> ir <i>Boeing 737-900ER</i>	22,01
Aviatorių mokymo / rengimo centro lokacija	Didžiausios oro linijos toje valstybėje / valstijoje	Oro linijų rinkos vertė, mljrd., \$
Singapūras, Singapūras	<i>Singapore Airlines</i> – šiuo metu dirba apie 2,000 aktyvių licencijuotų pilotų. Pagrindinis naudojamas lėktuvas – <i>Airbus A350</i>	12,2
Japonija, Tokijas	<i>ANA Holdings</i> – šiuo metu dirba apie 8,000 aktyvių licencijuotų pilotų. Pagrindinis naudojamas lėktuvas – <i>Boeing 737</i> ir <i>Boeing 787</i>	10,6
Vokietija, Frankfortas	<i>Lufthansa</i> – šiuo metu dirba apie 5,000 aktyvių licencijuotų pilotų. Pagrindinis naudojamas lėktuvas – <i>Airbus A320</i>	9,59
Indija, Bengaluru	<i>InterGlobe Aviation</i> – šiuo metu dirba apie 9,000 aktyvių licencijuotų pilotų. Pagrindinis naudojamas lėktuvas – <i>Airbus A320 NEO</i>	9,24
Japonija, Tokijas	<i>Japan Airlines</i> – šiuo metu dirba apie 6,000 aktyvių licencijuotų pilotų. Pagrindinis naudojamas lėktuvas – <i>Boeing 737-800</i>	8,79
Australija, Petras	<i>Qantas Airways</i> – šiuo metu dirba apie 5,000 aktyvių licencijuotų pilotų. Pagrindinis naudojamas lėktuvas – <i>Boeing 737-800</i>	7,95
Nyderlandai, Amsterdamas	<i>KLM</i> – šiuo metu dirba apie 5,000 aktyvių licencijuotų pilotų. Pagrindinis naudojamas lėktuvas – <i>Boeing 737-800</i>	3,34

pasaulyje papildėjo vienu milijardu. Indijos valstybė prie šio augimo prisidėjo daugiausiai – net 177 mln. žmonių. Per tą patį laikotarpį Kinijoje padaugėjo 73 mln. žmonių ir ji yra antra labiausiai prisidėjusi prie globaliojo gyventojų skaičiaus augimo pasaulyje (Krishnan, 2022). Prognozuojama, kad 2023-iaisiais metais Indija aplenks Kiniją kaip daugiausiai gyventojų turinti šalis pasaulyje (Macrotrends, 2022b; Worldometer, 2022). Anot didžiausios oro linijų kompanijos Indijoje duomenų, šiuo metu jų orlaivių skaičius siekia 112 individualių komercinių orlaivių ir jau yra užsakyti papildomi 35 (Air India, 2022). Pagal ekspertų nuomonę, „Air India“ per artimuosius penkerius metus siekia patrigubinti savo orlaivių laivyno kiekį. Tokią komercinės aviacijos politikos pertvarką atlikti pastūmėjo Indijos gyventojų skaičiaus augimas. Tokia naujai atsiradusi orlaivių paklausa lygiagrečiai didina ir naujų licencijuotų pilotų poreikį. Tokie pokyčiai užsienio aviacijos rinkoje atveria duris naujoms aviatorių mokymo centrų plėtros galimybėms. Kaip minėta anksčiau, Lietuvos įmonė „BAA Training“ jau ugdo jaunus būsimuosius komercinių orlaivių pilotus iš Indijos. Atsižvelgiant į prognozes aviacijos rinkoje, naujų aviatorių ugdymo centrų atidarymas toje valstybėje gali užtikrinti ilgalaikį bendradarbiavimą su itin sparčiai didėjančiomis oro linijomis, suteikti

papildomo pelno šiai įstaigai bei padidinti konkurencingumą toje geografinėje plotmėje.

## Išvados

1. Anot autorių P. Ghauri, Charles W. L. Hill bei A. Verbeke, tarptautinis verslas gali būti suprantamas kaip įstaigos veikla, kuri nukreipia produktus / paslaugas vartotojams, kurie yra už įmonės valstybės ribų. Esminė motyvacinė jėga, kuri pastumi vadybininkus priimti spėdimą peržengti savo įmonės tarptautinę ribą, yra noras didinti savo ekonomines vertes, plėtoti rinkodarą viso pasaulio mastu, dalyvauti tarptautinės prekybos sandoriuose, didinti konkurencingumą savo specializacijoje visame pasaulyje, pateikti pirkėjams savo produktus kaip alternatyvą savo konkurentams, taip garsinant savo vardą.
2. Straipsnio metu buvo išaiškinta, kokie yra pagrindiniai 8 tarptautiniam verslui būdingi bruožai, kurie išskiria jį nuo netarptautinio: eksportas, importas, internetinės strategijos, licencijavimas, franšizės kūrimas, partnerystės, tiesioginės investicijos, perėmimas.
3. Atliktos literatūros analizės tyrimai parodė, kad aviacijos sektoriuje dirbančios įmonės yra priskiriamos prie tarptautinio verslo, kadangi joms yra būdinga didžioji dalis tarptautinio verslo bruožų.

4. Išanalizavus vienos didžiausių ir sėkmingiausių aviatorių ugdymo įstaigų rinkos vertę ir verslo plėtros strategiją, galima teigti, kad aviatorių mokymo centrų geografinė padėtis turi itin didelę įtaką jų konkurencingumui ir sėkmei. Atsižvelgiant į dabartinę pasaulio rinką, šiems centrams atsivėrė galimybė praplėsti savo įstaigas į kitas pasaulio valstybes ar net žemynus, užtikrinti ilgalaikį bendradarbiavimą su itin smarkiai augančiomis oro linijomis ir iš to smarkiai pasipelnėti.

## Literatūra

- Air India. (2022). *Air India fleet details*. <https://www.airindia.com/>
- Amritt ventures. (2020). *India market entry: India market research*. <https://amritt.com/services/global-marketing-strategy/>
- BAA training. (2021). *BAA training Lithuania*. <https://baatraining.com/about-Us/Baa-Training-Lithuania/>
- Biesecker, C. (2016, February 22). *CAE to acquire Lockheed Martin commercial flight training business*. <https://www.defensedaily.com/Cae-to-Acquire-Lockheed-Martin-Commercial-Flight-Training-Business/Business-Financial/>
- Boeing. (2019). *Pilot and technician outlook 2022-2041*. <https://www.boeing.com/commercial/market/pilot-technician-outlook/>
- CAE. (2022). *CAE civil aviation*. <https://www.Cae.Com/Civil-Aviation/Locations/>
- Companies Market Cap. (2022). *Largest airlines by market cap*. <https://companiesmarketcap.com/airlines/largest-airlines-by-market-cap/>
- Ghauri, P. N., & Cateora, P. R. (2005). *Internal marketing*. Tata McGraw Hill Publishing Company.
- Ghauri, P., Strange, R., & Cooke, F. L. (2021). Research on international business: The new realities. *International Business Review*, 30(2), 101794. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101794>
- Hicks, C. (2020). *What are the four factors of production?* <https://money.usnews.com/investing/investing-101/articles/what-are-the-four-factors-of-production>
- Hill, C. W. L. (2004). *International business: Competing in the global marketplace*. McGraw-Hill College.
- Hurn, B. J. (2007). The influence of culture on international business negotiations. *Industrial and Commercial Training*, 39(7), 354–360. <https://doi.org/10.1108/00197850710829058>
- International Civil Aviation Organization. (2019). *Aviation benefits report*. <https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2019-web.pdf>
- Jaiswal, K., Verma, S., & Singh, B. (2018). Preparing to lead the bandwagon: A case of growing Indian aviation industry. In *2018 Advances in Science and Engineering Technology International Conferences* (pp. 1–8), Dubai, Sharjah, Abu Dhabi, United Arab Emirates. <https://doi.org/10.1109/ICASET.2018.8376821>
- Kamal, Y. (n.d.). *E-content developed MBA (IB) IV semester-paper title: International business strategies*. [https://www.lkouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContent/202003251324431074yusuf\\_International\\_Competition.pdf](https://www.lkouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContent/202003251324431074yusuf_International_Competition.pdf)
- Krishnan, M. (2022, November 18). *How will India's growing population impact its progress?* <https://Www.Dw.Com/En/How-Will-Indias-Growing-Population-Impact-Its-Progress/a-63812976>
- Lazic, D. A., Grujic, V., & Tanaskovic, M. (2022). The role of flight simulation in flight training of pilots for crisis management. *South Florida Journal of Development*, 3(3), 3624–3636. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n3-046>
- Macrotrends. (2022a). *India population growth rate 1950-2022*. <https://www.macrotrends.net/Countries/IND/India/Population-Growth-Rate>
- Macrotrends. (2022b, December 6). *CAE Inc Net Worth 2010-2022 | CAE*. <https://www.macrotrends.net/Stocks/Charts/CAE/Cae-Inc/Net-Worth>
- Marotte, B. (2016, February 22). *CAE strikes deal for Lockheed Martin flight training unit*. <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/cae-strikes-deal-for-lockheed-martin-flight-training-unit/article28833359/>
- Pilot Career News. (2019, November 28). *BAA training expands to two flight training bases in Spain*. <https://www.pilotcareernews.Com/Baa-Training-Expands-to-Two-Flight-Training-Bases-in-Spain/#:~:Text=Lithuanian%20company%20BAA%20Training%20is,For%20year-Round%20flight%20training>
- Singh, S., & Karuwa, T. (2019, September 16). *How the jet engine revolutionized aviation*. <https://simpleflying.com/jet-engine-aviation/>
- Statista. (2022, August 5). *Leading export countries worldwide in 2021*. <https://www.statista.com/statistics/264623/leading-export-countries-worldwide/>
- Torğul, B., Demiralay, E., & Paksoy, T. (2022). Training aircraft selection for department of flight training in fuzzy environment. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 5(1), 264–289. <https://doi.org/10.31181/dmame0311022022t>
- Usmani, F. (2022, February 4). *International marketing: Definition, examples, and strategies*. <https://parsadi.com/International-Marketing/>
- Verbeke, A. (2017). *International business strategy*. Cambridge University Press.
- Worldometer. (2022). *India population*. <https://www.worldometers.info/world-population/india-population/>
- Zaveri, B. N., & Amin, P. D. (2019). Global marketing strategy in digital era: Global online presence. In *Breaking down language and cultural barriers through contemporary global marketing strategies*. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6980-0.ch006>

## ASPECTS OF INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT IN THE FIELD OF AVIATOR EDUCATION/TRAINING

Ernestas MARKEVIČIUS,  
Ieva MEIDUTĖ-KAVALIAUSKIENĖ

**Abstract.** The right business strategy in the aviation sector ensures not only the successful operation of companies, but also provides an opportunity to expand in a profitable direction. This article discusses the field of aviator training institutions and the importance of its international expansion in the future due to the growing demand for pilot training worldwide. The success of the aviation sector is directly de-

pendent on its employee training strategy, which, in this case, is inseparable from international business development. The article discusses aspects of international entrepreneurship and analyzes their relevance in the aviator training market. Through the analysis of scientific literature, this article examines the concept of international business and its development, as well as analysing the changes in the world market throughout the years, which open up new opportunities for the development of aviation training centers, on a much bigger scale than what has been done until now.

**Keywords:** aviation, aviation training centers, international business, international business development.