

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/B/2022/ 36122167904521988

VPLYV PANDÉMIE COVID-19 NA MARKETINGOVÉ
PROSTREDIE PODNIKU

Bakalárska práca

2022

Filip SANDTNER

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

VPLYV PANDÉMIE COVID-19 NA MARKETINGOVÉ
PROSTREDIE PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: Podnikanie v obchode
Študijný odbor: Ekonomika a manažment
Školiace pracovisko: Katedra marketingu
Vedúci záverečnej práce: Ing. Mária Hasprová, PhD.

Bratislava 2022

Filip SANDTNER

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

Filip Sandtner

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som sa chcel poďakovať vedúcej bakalárskej práce Ing. Márii Hasprovej, PhD., za jej odborné vedenie, cenné rady, usmernenia a predovšetkým pomoc pri tvorbe záverečnej práce.

ABSTRAKT

SANDTNER, Filip: *Vplyv pandémie COVID-19 na marketingové prostredie podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Mária Hasprová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2022, 64 s.

Cieľom záverečnej práce je identifikovať zmeny marketingového prostredia obchodnej spoločnosti Emirates airlines spôsobené pandemiou COVID-19 na základe analýzy marketingového prostredia firmy Emirates, a navrhnúť odporúčania pre zefektívnenie využitia marketingu počas pandémie COVID-19. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje 2 grafy, 3 tabuľky, 4 schémy a 5 obrázkov. Prvá kapitola je venovaná teoretickým poznatkom z oblasti marketingu a dôkladnému objasneniu marketingového prostredia. Druhá kapitola vymedzuje hlavný cieľ práce a identifikuje aj jej parciálne ciele. Ďalšia časť charakterizuje hlavný objekt skúmania záverečnej práce, ktorým je obchodná spoločnosť Emirates airlines. Záverečná kapitola rozoberá následky pandémie COVID-19 na marketingové prostredie spoločnosti Emirates ako aj zmeny v leteckom priemysle. Výsledkom riešenia danej problematiky sú navrhované odporúčania pre zlepšenie ponúkaných služieb a využitia marketingu, po skončení pandémie COVID-19.

Kľúčové slová:

Marketing, marketingové nástroje, marketingový mix, marketingové prostredie, marketingové makroprostredie, marketingové mikroprostredie, pandémie COVID-19.

ABSTRACT

SANDTNER, Filip: *The impact of the COVID-19 pandemic on the company's marketing environment*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Supervisor: Ing. Mária Hasprová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2022, 64 pp.

The aim of the bachelor thesis is to identify the changes in the marketing environment of Emirates airline company caused by the COVID-19 pandemic by analysing the marketing environment of Emirates, and to propose recommendations for the more effective use of marketing during the COVID-19 pandemic. The thesis is divided into four chapters. It contains 2 charts, 3 tables, 4 diagrams and 5 images. The first chapter is devoted to the theoretical background of marketing and a thorough explanation of the marketing environment. The second chapter defines the main goal of the thesis and also identifies its partial goals. The next section characterizes the main object of study of the thesis, which is the Emirates airlines company. The final chapter discusses the effects of the COVID-19 pandemic on Emirates' marketing environment as well as the changes in the airline industry. As a result of addressing the issue, recommendations are proposed for improving the services offered and the use of marketing, post the COVID-19 pandemic.

Key Words:

Marketing, marketing tools, marketing mix, marketing environment, marketing macro-environment, marketing micro-environment, COVID-19 pandemic.

OBSAH

ÚVOD	8
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ	9
1.2 MARKETINGOVÉ PROSTREDIE	10
1.2.1 <i>Marketingové makroprostredie</i>	10
1.2.2 <i>Marketingové mikroprostredie</i>	16
1.3 MEDZINÁRODNÉ A GLOBÁLNE MARKETINGOVÉ PROSTREDIE.....	19
2 CIEĽ PRÁCE	23
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	24
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI EMIRATES	24
3.1.1 <i>Vznik a história</i>	28
3.1.2 <i>SWOT analýza</i>	30
3.1.3 <i>Produktové portfólio</i>	32
3.1.4 <i>Konkurencia</i>	35
3.2 METODICKÉ POSTUPY	37
4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA	38
4.1 VPLYV PANDÉMIE NA MARKETINGOVÉ PROSTREDIE V LETECKOM PRIEMYSLE	38
4.1.1 <i>Marketingové makroprostredie leteckej spoločnosti Emirates</i>	42
4.1.1 <i>Demografické prostredie</i>	43
4.1.2 <i>Politicko-právne prostredie</i>	43
4.1.3 <i>Kultúrne prostredie</i>	46
4.1.4 <i>Prírodné prostredie</i>	47
4.1.5 <i>Technologické prostredie</i>	49
4.1.6 <i>Ekonomické prostredie</i>	51
4.2 MIKROPROSTREDIE SPOLOČNOSTI EMIRATES POČAS PANDÉMIE COVID-19	52
4.3 NÁVRHY A ODPORÚČANIA	55
ZÁVER	58
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	59

ÚVOD

Svet, v ktorom žijeme utrpel za posledné 2 roky veľké straty a utrpenia. Pandémia COVID-19 sa začala rozmáhať na začiatku roka 2020 a bohužiaľ stále úraduje vo svete. Zasiahla takmer všetky sféry bežného aj podnikateľského života. Zatvorené prevádzky, zákaz pohybu a cestovania spôsobili obrovské škody viacerým obchodným spoločnostiam. Letecký sektor nebol o nič menej zasiahnutý z dôvodu celosvetového obmedzenia cestovať. Nepomohli tomu ani protipandemické opatrenia, ktoré obmedzovali maximálny počet cestujúcich na palubách lietadiel čo spôsobilo leteckým spoločnostiam nemalé škody.

Marketing nebol nikdy dôležitejší pre obchodné spoločnosti tak ako teraz. Z dôsledku pandémie bolo potrebné pozmeniť marketingové stratégie, čo sa však nedalo zrealizovať bez analýzy zmien v marketingovom prostredí.

Letecké spoločnosti museli zaviesť viaceré zmeny aby uľahčili svojim zákazníkom presun z jednej krajiny do druhej. Efektívne využívanie marketingu bude predovšetkým po skončení pandémie kľúčovým faktorom pre ďalšie pôsobenie leteckých spoločností. Za objekt skúmania sme si vybrali leteckú spoločnosť Emirates, ktorá patrí medzi exkluzívne letecké spoločnosti a je známa efektívnymi a dôkladnými ponúkanými službami, ktoré uspokojia nejedného cestujúceho.

Hlavným cieľom záverečnej práce je identifikovať zmeny marketingového prostredia obchodnej spoločnosti Emirates airlines spôsobené pandemiou COVID-19 na základe analýzy marketingového prostredia firmy Emirates, a navrhnúť odporúčania pre zefektívnenie využitia marketingu počas pandémie COVID-19. Bakalárska práca je rozdelená do štyroch kapitol.

Prvá kapitola sa zaoberá definovaním a objasnením základných pojmov ako marketing, marketingové mikroprostredie a marketingové makroprostredie.

Druhá kapitola záverečnej práce obsahuje hlavný cieľ spolu s vedľajšími cieľmi.

V tretej kapitole sa venujeme objektu skúmania, ktorou je letecká spoločnosť Emirates. Charakterizujeme spoločnosť, objasňujeme jej históriu a vznik, vytvárame SWOT analýzu, v ktorej identifikujeme silné, slabé stránky, príležitosti a hrozby.

V záverečnej kapitole dôkladne analyzujeme zmeny v marketingovom prostredí spoločnosti Emirates spôsobených pandemiou COVID-19 a na základe toho navrhujeme významné odporúčania pre efektívne využitie marketingu počas a po skončení pandémie COVID-19.

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Marketingové prostredie zahŕňa všetky vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré riadia a ovplyvňujú marketingové aktivity organizácie. Marketingoví manažéri si musia byť vedomí marketingového prostredia, aby si udržali úspech a zvládli akékoľvek hrozby alebo príležitosti, ktoré môžu ovplyvniť ich prácu.

Marketingové prostredie je rozsiahle a rozmanité, pozostáva z kontrolovateľných a nekontrolovateľných faktorov. Dobrá znalosť marketingového prostredia pomáha firmám, inštitúciám a ostatným subjektom identifikovať príležitosti, identifikovať hrozby a riadiť zmeny. Existujú dva významné typy marketingových prostredí: interné marketingové prostredie a externé marketingové prostredie¹

1.1 Vymedzenie a definovanie pojmu marketing

Jednotná definícia vednej disciplíny marketing neexistuje, vieme iba povedať, že sa jedná o súhrn rôznych činností, ktoré sa od seba odlišujú a ich vzájomné proporcionálne použitie závisí na produkte alebo službe, ktorú chce daný subjekt predat' alebo, kde ju chce subjekt realizovať. Marketing je v rôznych vedeckých a odborných zdrojoch definovaný rôznymi definíciami.

Podľa Kotlera a Armstronga je marketing veda o výmene, resp. orientovaný odbor zameraný na skúmanie a uspokojovanie potrieb ľudí. Marketing definujú ako ľudskú činnosť, ktorá je zameraná na uspokojovanie potrieb, resp. splnenie želaní prostredníctvom výmenných procesov.”²

Drucker uvádza, že „marketing je špecifickou funkciou obchodu, je to celý obchod videný z hľadiska jeho finálnych výrobkov, t. j. z hľadiska spotrebiteľa.”³

¹ UDOAGWU, Kelechi. 2021. *What is marketing environment*. [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné na internete: <https://www.wrike.com/blog/what-is-marketing-environment/>

² KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. 1992. *Marketing (Marketing: An Introduction)*. Bratislava: SPN, 1992. 385 s. ISBN 80-08-02042-3.

³ SJF.TUKE.SK. 2007. *Vybrané kapitoly z marketingu*. [online]. [cit. 2022-03-03]. Dostupné na internete: https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/images/e-materialy/Ucebnice/skripta_Marketing.pdf

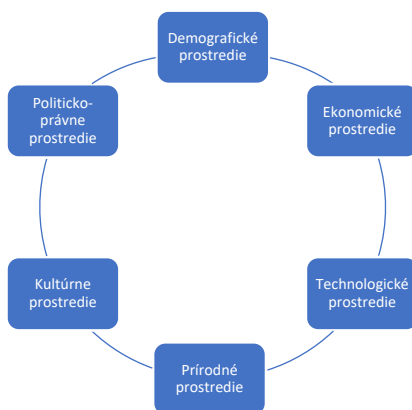
1.2 Marketingové prostredie

Firmy sú úspešné pokiaľ vedia vytvoriť a prispôbiť správne marketingové prostredie svojej podnikateľskej činnosti. V súčasnom globalizovanom online svete je marketing jeden z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich stabilitu spoločnosti. Aby mohli marketéri efektívne pracovať a vyvíjať, či už nové pracovné vzťahy, riešiť udržateľnosť a vytvárať nové vzťahy so zákazníkmi, komunikáciu s externými a internými firmami, musia správne identifikovať najdôležitejšie faktory v marketingovom prostredí. Marketingové prostredie sa delí na dva základné druhy a to na marketingové makroprostredie a marketingové mikroprostredie.

1.2.1 Marketingové makroprostredie

Prostredie podniku je ovplyvňované vonkajšími javmi spojenými s globálnym prostredím firmy. Okolie, ktoré obklopuje firmu a môže aktívne alebo pozitívne ovplyvniť spoločnosť nazývame pojmom marketingové makroprostredie. V rámci marketingového makroprostredia máme 6 zložiek, ktorým by firmy mali venovať náležitú pozornosť.⁴

Schéma 1-1: Marketingové makroprostredie



Zdroj: vlastné spracovanie.

⁴ HANULÁKOVÁ, Eva a kolektív. 2021. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer. s. 55. ISBN 978-80-571-0438-4

1. Demografické prostredie

Definuje rozčlenenie trhu na skupiny zákazníkov podľa ich veku, pohlavia, bydliska, hustoty osídlenia, bydliska, vzdelania, zamestnania, náboženstva, rasy a iných.⁵ Demografické prostredie firmy vychádza z demografie, čo je veda zaoberajúca sa obyvateľmi. Firmy sa musia sústrediť na stále meniace sa demografické trendy pod, ktoré patria:

- **Zmeny vo vekovej štruktúre obyvateľstva** – v tomto odvetví demografického prostredia sledujeme primárne priemerný vek obyvateľstva danej krajiny.
 - *Veková štruktúra obyvateľstva krajiny a jej vývoj* – ide o sledovanie obyvateľstva z hľadiska napr. pôrodnosti, úmrtnosti, starnutia, dĺžky života a iných aspektov. V rámci štruktúry obyvateľstva analyzujeme počet obyvateľov danej krajiny v určitom vekovom pásme ako: deti, produktívny vek, dôchodcovia. Vekovou štruktúrou vieme nielen analyzovať počet obyvateľov v danej vekovej skupine ale zistiť aká je úmrtnosť. Nízka úmrtnosť koreluje so zvyšovaním hospodárskeho rastu krajiny. Najstarší obyvatelia bývajú v analýze bohatší.
 - *Prognóza pracovnej sily* – systematická analýza a spracúvanie údajov z trhu práce, zisťovanie kvalifikácií, študentského vzdelania, študijných odborov a pod..
 - *Spríevodné znaky starnutia obyvateľstva* – medzi ktoré môžeme zaradiť rast verejných výdavkov na zdravotníctvo a sociálne poistenie, neefektívny dôchodkový systém, znižovanie obyvateľstva v produktívnom veku a zvyšovanie obyvateľstva v poproduktívnom veku nad 65 rokov.⁶
- **Zmeny v sídelnej štruktúre obyvateľstva** – charakteristika a analýza osídlenia v jednotlivých štruktúrach krajiny ako sú mestá, obce, vidiecke miesta a iné. Rozdiely kvality obyvateľstva sa prejavujú v kvalite ľudských potenciáloch, spoločensko-kultúrnych možnostiach a taktiež v hospodárskych možnostiach. Negatívnym javom je narušenie prirodzených foriem osídlenia.
- **Zmeny v geografickom rozložení obyvateľstva** – analýza obyvateľstva na základe ich geografického pôsobenia v rámci danej krajiny. Väčšinou ide sledovanie rozdielov v rámci reprodukčného a migračného správania obyvateľstva.

⁵ SJF.TUKE.SK. 2007. *Vybrané kapitoly z marketingu*. [online]. [cit. 2022-03-03]. Dostupné na internete: https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/images/e-materialy/Ucebnice/skripta_Marketing.pdf

⁶ HASPROVÁ, Mária. Marketingové prostredie. In KITA, Jaroslav a kolektív. *Marketing*. 2017. Bratislava: Wolters Kluwer. s. 71. ISBN 978-80-8168-550-7.

- **Zmeny vo vzdelaní a pracovnom postavení** – Vzdelanostná úroveň v každej krajine je rozličná, závisí to aj podľa vyspelosti krajiny a možnostiach vzdelávania sa. V niektorých krajinách je nutnosť byť finančne zabezpečený, aby mohol žiak kvalitne študovať. Znepokojujúcim faktom je aj nemožnosť zamestnania kvalifikovaných absolventov a nesúlad medzi ponukou a dopytom po kvalifikovanej pracovnej sile.

2. Ekonomické prostredie

Tvorí hospodársku situáciu štátu a regiónu, kde firma pôsobí. Pri ekonomickom prostredí hovoríme taktiež o faktoroch, ktoré ovplyvňujú hlavne kúpnu silu spotrebiteľov. Ide o faktory ako napr. inflácia, kurz meny, výška úrokových sadzieb, štruktúra príjmov a výdavkov obyvateľstva, miera nezamestnanosti atď. Menej vyspelé krajiny sa orientujú väčšinou na agro-segment, naopak pri vyspelých krajinách prevláda vysoká ponuka rozličných tovarov a služieb.⁷

Pandémia COVID-19 zasiahla celosvetovú ekonomiku silnou ranou a to v obraze poklesu výroby (automobilový, strojársky, textilný priemysel a iné.) Vplyv a dopady pandémie môžeme pozorovať aj na stále aktuálnom poklese technologických akcií firiem. Na rozdiel od firiem pôsobiacich v technologickom priemysle, farmaceutické firmy si v posledných rokoch polepšili, hlavne tie vyvíjajúce vakcínu na ochorenie COVID-19.⁸

3. Technologické prostredie

Je dôležitým faktorom, ovplyvňujúcim rozvojom ekonomiky každého štátu. Nové technológie stimulujú ekonomický rast. Rýchlosť aplikovania vedeckých poznatkov prispieva k zlepšeniu životnej úrovne obyvateľov danej krajiny. V 21. storočí v rámci technologického prostredia firmy sledujú vývoj nových technológií, patentov, inovatívnych technologických riešení a efektívne využívanie outsourcingu s externými firmami v rámci tejto oblasti.⁹

Pandémia COVID-19 najviac zasiahla tento sektor či už vo výrobe automobilov, technologických zariadení, informačno-komunikačných zariadení atď. Na celosvetovom trhu

⁷ HANULÁKOVÁ, Eva a kolektív. 2021. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer. s. 62-64. ISBN 978-80-571-0438-4

⁸ NASDAQ.COM. 2022. [online]. [cit. 2022-03-03]. Dostupné na internete: <https://www.nasdaq.com>

⁹ HANULÁKOVÁ, Eva a kolektív. 2021. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer. s. 62-64. ISBN 978-80-571-0438-4

chýbajú čipy, ktorým je hlavný exportér TSMC (Taiwanská spoločnosť)¹⁰, kovy nabrali a stále naberajú na ich hodnote (od roku 2020 liatina nabrala na cene 170 %). Taktiež na akciovom trhu môžeme upriamiť pozornosť na hlavný akciový index NASDAQ100 a S&P 500, ktorý od roku 2009 rástol a začal rapídne klesať počas pandémie.¹¹

Medzi hlavné znaky vývoja v technologickom prostredí patria:¹²

- **Rýchle tempo technologických zmien** – ak chcú byť firmy technologicky efektívne, musia sledovať a vyvíjať najnovšie technologické vymoženosti. Ak nebudú, sú vystavené vysokému riziku.
- **Neohraničené možnosti** – každá firma sa snaží sledovať trendy tak, aby boli aktuálne vzhľadom na celosvetové dianie. Úspešné firmy sa venujú takým oblastiam ako sú: biotechnológie, farmaceutický priemysel, automobilový priemysel, informačno-komunikačné technológie, zelené energie a pod.
- **Vysoký rozpočet na výskum a vývoj** – pri vývoji nových technológií a zariadení je dôležitou súčasťou vysoký vstupný kapitál a dostatočný finančný rozpočet na realizáciu výskumu.
- **Sústredenie sa na nepodstatné zdokonalenie produktov** – firmy niekedy pri nižšom riziku radšej uprednostňujú vývoj už existujúcich technológií a produktov, akoby sa pokúsili o vývoj nových produktov.
- **Zvýšené regulačné zásahy** – štát musí regulovať takéto spoločnosti nakoľko široká verejnosť má nárok na bezpečnosť a zdravie pri ich využití. Medzi regulované firmy patria napr. firmy vyvíjajúce lieky, automobilky, laboratória a pod.

4. Prírodné prostredie

Pozostáva z prírodných zdrojov, ktorými sú výrobné vstupy pri výrobe. Pri sledovaní prírodného prostredia sa aktívne menia marketingové aktivity spojené s aktuálnou situáciou vo svete. Firmy sledujú aktuálne trendy v sektore prírodného prostredia, na ktoré by sa nemalo zabúdať:¹³

¹⁰ TREND.SK. 2021. *Výpadok čipov bude triasť svetom ešte roky*. [online]. [cit. 2022-03-03]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/trend-archiv/vypadok-cipov-bude-triast-svetom-este-roky-vyroba-pre-automobilky-nie-je-priorita>

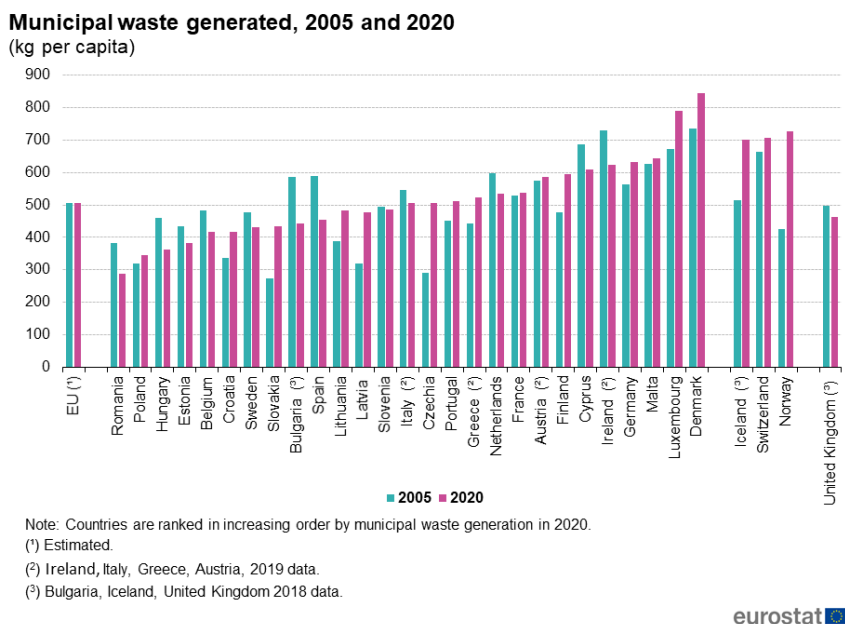
¹¹ NASDAQ.COM. 2022. [online]. [cit. 2022-03-02]. Dostupné na internete: <https://www.nasdaq.com/>

¹² HANULÁKOVÁ, Eva a kolektív. 2021. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer. s. 63. ISBN 978-80-571-0438-4

¹³ HANULÁKOVÁ, Eva a kolektív. 2021. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer. s. 62-64. ISBN 978-80-571-0438-4

- **Nedostatok prírodných surovín** – kovy, minerály a fosílna palivá sa nachádzajú v obmedzenom množstve. Ekonomická aktivita ľudí môže znamenať veľmi drastický dopad na kvalitu prírodných zdrojov, ako je voda, pôda a vzduch. Prírodné zdroje sú neobnoviteľné, malo by sa s nimi zaobchádzať opatrne a rozumne.

Graf 1-1: Komunálny odpad krajín Európskej únie 2005 – 2020 (kg na obyvateľa)



Zdroj: EC.EUROPA.EU. 2022. *Municipal waste statistics*. [online]. [cit. 2022-03-07]. Dostupné na internete: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Municipal_waste_statistics

- **Zvýšené energetické náklady** – cena spotrebovanej energetickej energie každým rokom stúpa. Energia je hlavným faktorom spojeným s výrobou. Celosvetovo sa spoločnosti snažia hľadať stále nové spôsoby vytvárania energií.¹⁴
- **Zvýšený stupeň znečistenia škodlivinami** – prítomnosť škodlivých látok v prírode je negatívny faktor a prináša záťaž na životné prostredie. Najznámejším a najväčším globálnym problémom pre životné prostredie je globálne otepľovanie, spôsobené ľudskou činnosťou. Krajiny sveta sa snažia každoročne zmierniť dopad ľudskej činnosti na životné prostredie znižovaním produkcie, zavedenia filtrov pevných častíc, vytváraním energie z obnoviteľných zdrojov a inými.

¹⁴ KUKA.COM. 2022. [online]. [cit. 2022-03-03]. Dostupné na internete: <https://www.kuka.com/sk-sk/vyroba-budoucnosti/sfpl/megatrendy/nedostatok-zdrojov>

- **Štátne zásahy v riadení prírodných zdrojov** – vlády jednotlivých krajín sa zameriavajú na kontrolu legislatívy v tejto oblasti.

5. Kultúrne prostredie

Spoločenské trendy určujú pracovné modely a postoje, vkus a preferencie spotrebiteľov a konkrétny typ, formu a objem dopytu po výrobku alebo službe. Monitorovanie spoločenských trendov umožňuje firme zmeniť pozíciu svojich výrobkov alebo služieb tak, aby zodpovedali meniacim sa očakávaniam zákazníkov.

Medzi charakteristiky a trendy kultúrneho prostredia, pôsobiace na marketingové rozhodovanie sú:

- **Pretrvávanie kultúrnych hodnôt** – každý štát a ich obyvatelia majú svoje kultúrne hodnoty. Ich vývoj začína v rodine v, ktorej žijú. Kultúrne hodnoty majú tiež vplyv na marketing a marketéri by mali myslieť na nich pri tvorbe marketingovej stratégie a marketingového mixu.
- **Subkultúry** – sú tvorené ľuďmi, ktorí presadzujú v skupine svoje hodnoty a potreby.
- **Zmeny druhotných kultúrnych hodnôt** – venuje sa druhotným kultúrnym hodnotám ako sú účesy, obliekanie, filmy, stravovanie, návyky a pod.

6. Politicko-právne prostredie

Rozumieme tým štátne orgány, ktoré svojou mocou obmedzujú a regulujú podnikateľskú aktivitu firiem a súkromných osôb. Ak napríklad firma obchoduje globálne, stáva sa to veľmi zložitou oblasťou, pretože každá krajina má vlastnú legislatívu, súbor pravidiel a predpisov. Rámec aktivít je stanovený zákonmi, vyhláškami a predpismi, ktoré musia rešpektovať fyzické aj právnické osoby. Medzi základné trendy v tejto oblasti patria:

- **Zmeny zákonoch v oblasti podnikania** – patria sem napr. časté zmeny v zákonoch, nariadeniach, predpisoch a pod., čím sa môže znížiť konkurencieschopnosť podniku.
- **Zmeny v posilnení postavenia kontrolných orgánov** – každá spoločnosť má nad sebou viac kontrolných úradov, ktoré sa starajú o ich riadnu činnosť. Kontrolné orgány dohliadajú najmä na platenie daní a na samotné podnikanie.

- **Vznik záujmových skupín na ochranu verejného blaha** – neštátna organizácia alebo spoločenstvo ľudí, ktorí sa podieľajú na ochrane práv spotrebiteľa alebo ochrane životného prostredia. Odhaľujú nekalé praktiky a marketingové zavádzanie.¹⁵

V súvislosti s uvedenou analýzou a charakteristikou jednotlivých faktorov a trendov marketingového makroprostredia treba poznamenať, že marketingové makroprostredie firma nedokáže ovplyvniť. Sledovaním tohto prostredia a hlavne trendov, môže firma lepšie a efektívnejšie reagovať na zmeny na trhu, a v konečnom dôsledku posilniť svoju konkurencieschopnosť a získať výhodu v porovnaní s konkurenciou v danom odvetví.

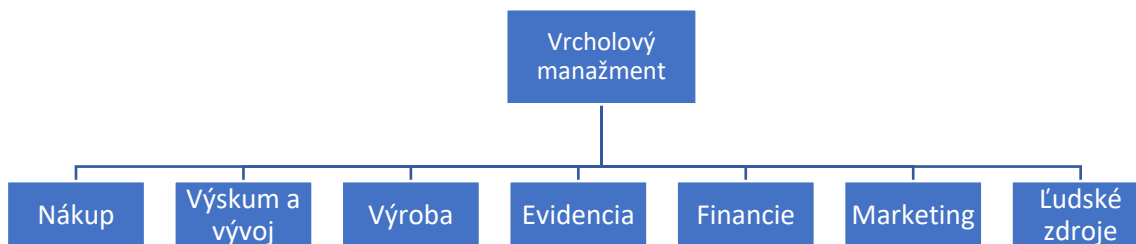
1.2.2 Marketingové mikroprostredie

Marketingové prostredie je kombináciou vonkajších a vnútorných faktorov a síl, ktoré ovplyvňujú schopnosť spoločnosti nadviazať vzťah a slúžiť svojim zákazníkom. Marketingové prostredie podniku pozostáva z interného a externého prostredia.¹⁶

1. Interné marketingové prostredie

Pozostáva z faktorov, ktoré spadajú pod kontrolu samotnej firmy a ovplyvňujú jej podnikanie a marketingové aktivity, vrátane silných a slabých stránok, jedinečnosti a kompetencií. Patria tu základné marketingové prvky, ako sú naši ľudia a tímy, kvalita nášho produktu alebo služby, kapitálové aktíva a rozpočty a firemná politika. Faktory interného marketingového prostredia sú kontrolovateľné.

Schéma 1-2: Interné mikroprostredie



Zdroj: vlastné spracovanie

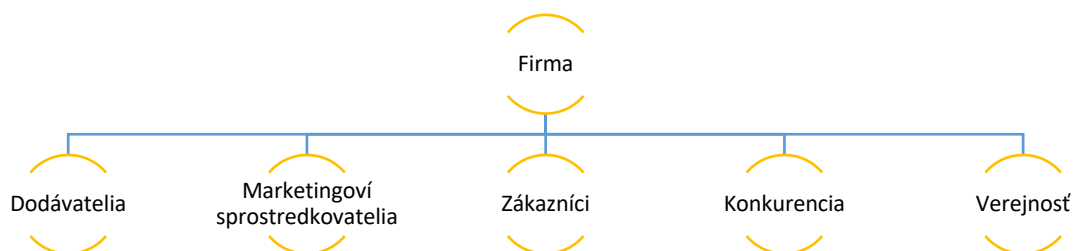
¹⁵ HANULÁKOVÁ, Eva a kolektív. 2021. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer. s. 69-70. ISBN 978-80-571-0438-4.

¹⁶ PAHWA, Aasnish. 2022. *Marketing Environment: Explanation, Components, & Importance*. [online]. [cit. 2022-03-06]. Dostupné na internete: <https://www.feedough.com/marketing-environment/>

2. Externé marketingové prostredie

Zahrňa všetky faktory, ktoré firma môže na rozdiel marketingového makroprostredia ovplyvniť a reagovať na ne, pričom ich sledovanie dáva obchodnému a marketingovému tímu vo firme určitú silu držať sa kurzu.¹⁷

Schéma 1-3: Externé mikroprostredie



Zdroj: vlastné spracovanie.

Externé mikroprostredie tvoria:

- **Dodávateľia**

Dodávateľia môžu kontrolovať úspech podnikania, keď majú moc. Dodávateľ má moc, keď je jediným alebo najväčším dodávateľom tovaru; kupujúci nie je životne dôležitý pre podnikanie dodávateľa; výrobok dodávateľa je základnou súčasťou hotového výrobku a/alebo podniku kupujúceho. Súbor všetkých dodávateľov predstavuje dodávateľské portfólio.

- **Marketingoví sprostredkovatelia**

Ak výrobok, ktorý organizácia vyrába, dodávajú na trh predajcovia tretích strán alebo sprostredkovatelia trhu, ako sú maloobchodníci, veľkoobchodníci atď., potom je marketingový úspech ovplyvnený týmito predajcami tretích strán. Ak je napríklad maloobchodný predajca renomovaným menom, potom sa táto reputácia môže využiť pri marketingu výrobku.¹⁸ Podľa Kotlera sem patria:

¹⁷ UDOAGWU, Kelechi. 2021. *What is marketing environment*. [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné na internete: <https://www.wrike.com/blog/what-is-marketing-environment/>

¹⁸ OXFORD COLLEGE OF MARKETING. 2014. *The Impact Of Micro and Macro Environment Factors on Marketing*. [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné na internete: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2014/11/04/the-impact-of-micro-and-macro-environment-factors-on-marketing/>

- *Sprostredkovatelia* – firmy, ktoré vypomáhajú predajcovi pri predaji a zbierajú zákazníkov. Sprostredkovatelia predaja môžu byť fyzické alebo právnické osoby, ktoré nakupujú tovar od predajcu a predajú ho pod vlastnou hlavou.
- *Firmy fyzickej distribúcie* – sú zodpovedné za fyzický pohyb tovaru. Pomáhajú so skladovaním a prepravou tovaru. Sú to napríklad špedičné spoločnosti.
- *Agentúry marketingových služieb* – vypomáhajú s predajom a výberom správneho typu promócie produktov alebo služieb. Patria sem inštitúcie alebo agentúry marketingového výskumu, reklamné alebo mediálne agentúry.
- *Finanční sprostredkovatelia* – patria sem spoločnosti finančného charakteru. Vypomáhajú pri realizovaní transakcií, poistení, lízingu, hypoték a pod.¹⁹

- **Zákazníci**

Zákazníci a ich dôvody na kúpu produktu budú hrať veľkú úlohu v tom, ako spoločnosť bude pristupovať k marketingu svojich produktov a služieb. Firma môže podnikáť na viacerých trhov, na ktorých môže mať zákazníkov:²⁰

- *trh spotrebiteľov* – domácnosti a jednotlivci, ktorí nakupujú produkty a služby za účelom osobnej spotreby,
- *trh výrobnjej sféry* – organizácie, ktoré nakupujú produkty na vlastnú výrobu, alebo na ďalšie spracovanie,
- *trh sprostredkovateľov* – firmy, ktoré nakupujú produkty s cieľom opätovne ich predáť so ziskom,
- *vládny trh* – vládne, ako aj nevládne inštitúcie, ktoré nakupujú tovar za účelom poskytovania verejných služieb,
- *medzinárodný trh* – zahraniční kupujúci a predávajúci (patria k nim tak spotrebiteľia a výrobcovia, ako aj sprostredkovatelia a vlády).

- **Konkurencia**

Spoločnosti, ktoré predávajú rovnaké alebo podobné produkty a služby, sú si navzájom konkurenciou na trhu a je potrebné vziať do úvahy spôsob, ako predávajú. Na konkurenciu si

¹⁹ HANULÁKOVÁ, Eva a kolektív. 2021. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer. s. 69-70. ISBN 978-80-571-0438-4.

²⁰ OXFORD COLLEGE OF MARKETING. 2014. *The Impact Of Micro and Macro Environment Factors on Marketing*. [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné na internete: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2014/11/04/the-impact-of-micro-and-macro-environment-factors-on-marketing/>

treba osobite dávať pozor, môže znížiť príjmy danej spoločnosti, pri najhoršom zničiť spoločnosť.

- **Verejnosť**

Firmy majú povinnosť uspokojovať nielen potreby a želania zákazníkov, ale aj verejnosti. Akékoľvek kroky firmy musia byť posudzované z pohľadu širokej verejnosti a toho, ako sú ovplyvnené. Verejnosť má moc pomôcť spoločnosti dosiahnuť dané ciele; rovnako, ako môžu brániť v ich dosiahnutí.²¹ Typy verejnosti, ktoré môžu obklopiť firmu sú:²²

- *Interná verejnosť* – tvoria ju zamestnanci danej spoločnosti.
- *Finančná verejnosť* – tvoria ju subjekty finančného typu, s ktorými spoločnosť prichádza do kontaktu pri zhodnocovaní finančných prostriedkov, poistení a vyplácaní dividend. Patria sem: banky, poisťovne, lízingové spoločnosti, akcionári a investičné spoločnosti.
- *Mediálna verejnosť* – sú to mediálne spoločnosti, ktoré informujú širokú verejnosť o firme a o ich produktoch. Sú to napr. rozhlas, časopisy, noviny, televízia.
- *Vládna verejnosť* – firma prichádza do kontaktu s vládnymi inštitúciami pri čerpaní dotácií, tvorbe zákonov, získavanie finančných prostriedkov od štátu.
- *Miestna verejnosť* – tvoria ju orgány územnej samosprávy, ktorí pôsobia v sídle podnikateľa.
- *Verejnosť občianskych hnutí* – je to súbor ľudí, ktorí sa angažujú v združeniach alebo spolkoch.

1.3 Medzinárodné a globálne marketingové prostredie

Rozšírenie globálnych trhov ovplyvnilo nielen pohyb spotrebného tovaru, ale aj fungovanie podnikov a ich kontakt so spolupracovníkmi a zamestnancami. Globálny marketing je pre moderné podniky nevyhnutný. V dobe, keď podniky (veľké aj malé) môžu predávať a

²¹ OXFORD COLLEGE OF MARKETING. 2014. *The Impact Of Micro and Macro Environment Factors on Marketing*. [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné na internete: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2014/11/04/the-impact-of-micro-and-macro-environment-factors-on-marketing/>

²² HANULÁKOVÁ, Eva a kolektív. 2021. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer. s. 71-72. ISBN 978-80-571-0438-4.

posielať svoje výrobky a služby spotrebiteľom po celom svete v priebehu niekoľkých dní, je ľahké zabudnúť, ako trhy fungovali pred digitálnym vekom a inováciami v doprave.

Globálny marketing je v podstate začiatok, stred a koniec toho, ako firma organizuje, vytvára, umiestňuje a propaguje svoje výrobky a služby v celosvetovom meradle. Obrovské korporácie boli vždy súčasťou globálneho marketingu prostredníctvom toho, že mali prevádzky, zástupcov a zamestnancov v iných krajinách.²³ Ako najlepšie príklady firiem pôsobiacich v sfére globálneho marketingu by sme označili spoločnosti: Airbnb, Nike, McDonalds, Coca-Cola, Spotify, Dominos, Amazon, Samsung atď.

Prostredníctvom platforiem sociálnych médií, webových stránok a iných online nástrojov sa na procese globálneho marketingu môžu podieľať aj malé podniky. Globálny marketing je dôležitý pretože:

- poskytuje podnikom nové príležitosti na vytváranie nových zdrojov príjmov,
- zvyšuje známosť a reputáciu značky,
- dáva podnikom možnosť získať nové poznatky o svojich výrobkoch s cieľom prispôsobiť sa lepšej kvalite služieb.

Globálna marketingová stratégia je súčasťou plánovania podniku, ktorý sa snaží expandovať na nové trhy po celom svete. Pri vstupe na rôzne medzinárodné trhy musí mať podnik na pamäti, ako bude pristupovať k marketingu (vzťahy s verejnosťou, propagácia, kanály atď.) v krajinách s odlišnými hodnotami, kultúrami a dokonca aj jazykmi.

Najlepšie a najefektívnejšie marketingové stratégie, ktoré môže firma v rámci globálneho prostredia využiť sú:

- *Vytvorenie populárnej a uznávanej značky a imidžu* – keď je podnik úspešný a populárny v jeho rodnej krajine, v iných krajinách vzbudí zvedavosť cudzincov ochotných vyskúšať ich produkty.
- *Využitie jednotného prístupu k zahraničnému marketingu* – využitie marketingovej stratégie pre podnikanie, ako keby neexistovali žiadne globálne hranice, aby bolo jednoduchšie analyzovať interakciu s obsahom v jednotlivých krajinách.
- *Vytvorenie marketingového plánu* – preskúmanie cieľov/benchmarkov podnikania a potreby/želaní regiónu v rámci globálneho trhu na základe, ktorého sa vytvorí marketingový plán založený na zozbieraných prieskumoch.

²³ BENSON, Kierra. 2020. *Global Marketing: Everything You Need To Know*. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné na internete: <https://www.techfunnel.com/martech/importance-of-global-marketing-strategies-for-businesses/>

- *Úprava prístupu* – to, že marketingová stratégia bola úspešná v domácej krajine podniku, neznamená, že sa dobre ujme aj v inej krajine s inými hodnotami, kultúrou a jazykom.
- *Prispôsobenie propagačných akcií* – pri reklame produktu alebo služby cudziemu publiku treba pamätať na jazykové rozdiely, kultúrne zvyklosti (t. j. sviatky a udalosti). Treba sledovať a zisťovať, odkiaľ pochádza cieľová skupina. Využitie nástrojov, ako sú google analytics a shopify na určenie spotrebiteľov podľa konkrétnej polohy, pomáha firmám vytvárať lepšie marketingové stratégie, ktoré oslovia ich cieľové publikum.²⁴

Pandémia COVID-19 – ovplyvňuje správanie spotrebiteľov, a tým aj spôsob, akým možno využívať marketing. Využívanie marketingu počas pandémie COVID-19 (a po nej) vykazuje (a bude naďalej vykazovať) podobnosti so spôsobom, akým sa marketing realizuje počas hospodárskeho poklesu a hospodárskej krízy. Spotrebiteľia sú nútení prehodnotiť svoje životné priority, čo môže viesť k novým hodnotám a kritériám výdavkov. V tejto súvislosti Euromonitor International zaznamenal zvýšenú pozornosť spotrebiteľov na rodinu/spoločnosť/samostatnosť, zdravie a digitálne riešenia a očakáva, že to bude trvať dlhodobo. Euromonitor identifikoval rôzne megatrendy v súvislosti so vznikom pandémie COVID-19:²⁵

- *Prepojení spotrebiteľia*: spotrebiteľia aj podniky vykazujú silnejšie emocionálne väzby so spoľahlivými dodávateľmi pri hľadaní stability a hodnoty. V tomto ohľade je digitalizácia dôležitejšia ako kedykoľvek predtým a ukazuje, ako môžu spotrebiteľia, zamestnávateľia a zamestnanci v budúcnosti fungovať. V dôsledku pandémie COVID-19 a jeho ekonomických dôsledkov pozorujeme, že stredné a nižšie ekonomické triedy sa snažia udržať si svoje ekonomické postavenie a životný štýl.
- *Nakupovanie nanovo*: spoločenská izolácia vedie k tomu, že mnohí spotrebiteľia prechádzajú na nakupovanie online. Týka sa to tak potravín, ako aj tovarov dlhodobej spotreby. V dôsledku toho zaznamenávajú internetové obchody obrovský nárast obratu.

²⁴ BENSON, Kierra. 2020. *Global Marketing: Everything You Need To Know*. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné na internete: <https://www.techfunnel.com/martech/importance-of-global-marketing-strategies-for-businesses/>

²⁵ HOEKSTRA, Janny, C. – LEEFLANG, PETER S. H. 2020. *Marketing in the era of COVID-19*. [online]. [cit. 2022-03-03]. Dostupné na internete: https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-020-00016-3#auth-Peter_S__H_-Leeflang

- *Posúvanie hraníc trhu*: pozorujeme, že veľké mestá dosahujú nasýtenie, keď je potrebné zachovať sociálny odstup. Priestor, ktorý ponúkajú voľné zóny (parky, ale aj nákupné ulice) a príroda (ako sú lesy a pláže), je nedostatočný.

2 CIEĽ PRÁCE

Hlavným cieľom záverečnej práce je identifikovať zmeny marketingového prostredia obchodnej spoločnosti Emirates spôsobené pandémiou COVID-19 na základe analýzy marketingového prostredia firmy Emirates, a navrhnúť odporúčania pre zefektívnenie využitia marketingu počas pandémie COVID-19.

Na dosiahnutie hlavného cieľa sme si zadefinovali teoretické ako aj praktické čiastkové ciele.

Čiastkové ciele pre teoretickú časť:

- Systematizácia poznatkov o marketingovom prostredí firiem
- Definícia marketingového mikroprostredia
- Definícia marketingového makroprostredia
- Identifikácia zmien spôsobených pandémiou COVID-19 v marketingu obchodných spoločností

Čiastkové ciele pre praktickú časť:

- Charakteristika obchodnej spoločnosti Emirates
- Vytvorenie SWOT analýzy firmy Emirates
- Analýza marketingového prostredia Emirates
- Identifikovanie zmien spôsobených pandémiou COVID-19 v marketingovom prostredí Emirates
- Komparácia marketingového prostredia Emirates pred a počas pandémie COVID-19
- Zostaviť návrhy a odporúčania na zefektívnenie marketingových činností spoločnosti Emirates

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

3.1 Charakteristika spoločnosti Emirates

Spoločnosť Emirates (arabsky Tajarán al-Imárát) vznikla v roku 1985. Sídlo spoločnosti je Dubajské medzinárodné letisko a predmet podnikania: pravidelná a nepravidelná letecká doprava osôb a nákladov. Spoločnosť Emirates prevádzkuje dlhé komerčné lety. Ročne prepraví cez 56 miliónov cestujúcich po celom svete. Spoločnosť má základňu na medzinárodnom letisku v Dubaji a je vlastnená vládou. Je dcérskou spoločnosťou skupiny The Emirates Group, do ktorej patria spoločnosti zamerané na catering, cestovná agentúra, vernostné programy, správa loungou na letisku, správa súkromných letov, letecké simulátory a batožinový servis.²⁶

Spoločnosť Emirates má sedem dcérskych spoločností a materská Emirates Group ich má viac ako 50. Terminál číslo 3 sa stal najväčšou stavbou, čo sa týka plochy, ktorá predstavuje 1 500 000 m². Ročne cez neho prejde okolo 43 miliónov cestujúcich. Emirates podľa výročnej správy 2020-2021 zamestnáva dokopy 40 801 zamestnancov, ktorých tvoria piloti, letušky/stewardi, letový personál, technici, zamestnanci zahraničných staníc a dcérskych spoločností.²⁷

Podľa výročnej správy za rok 2020-2021, spoločnosť disponuje dvoma typmi lietadiel a to americkým Boeingom 777-300ER a európskym Airbusom A380-861. Ich flotila sa pohybuje na čísle 270 kusov lietadiel a stále chcú flotilu rozširovať. Čím je spoločnosť výnimočná? Nie je výnimočná ani tým že, prevádzkuje veľa zahraničných letov, ani vysokým počtom lietadiel v ich flotile. Firma sa zameriava primárne na luxus cestujúceho. Keď sa pozrieme na iné aerolinky, economy class je úplný základ, bez televízora, nabíjacieho portu pre telefón/laptop, málo miesta na nohy. Emirates nechce, aby sa cestujúci v economy class cítili horšie ako cestujúci vo vyšších triedach. Sedadlo cestujúceho economy class je vybavené širokým displejom pripomínajúci tablet v, ktorom nájdete zdarma filmovú požičovňu, audio

²⁶ CENTREFORAVIATION.COM. 2022. *Emirates group*. [online]. [cit. 2022-01-10]. Dostupné na internete: <https://centreforaviation.com/data/profiles/airline-groups/emirates-group>

²⁷ CENTREFORAVIATION.COM. 2022. *Emirates group*. [online]. [cit. 2022-01-10]. Dostupné na internete: <https://centreforaviation.com/data/profiles/airline-groups/emirates-group>

knižnicu, hry, podrobnosti o lete a ďalšie funkcie a hlavne veľa miesta na nohy. Cestujúci si môže vybrať medzi tromi triedami cestovania: economy class, bussines class, first class.²⁸

Slogan spoločnosti Emirates sa vždy menil ale od roku 2020 je ich slogan *Fly Emirates, Fly Better*. Súčasný prezident spoločnosti je Tim Clark, pozíciu riaditeľa a CEO spoločnosti zastupuje Ahmed bin Saeed Al Maktoum. Letecká spoločnosť sa za rok 2021 radí medzi top 5 leteckých spoločností, aktuálne je 4. Tento rebríček, vyhodnotený ArlineRatings.com, sa každý rok aktualizuje a Emirates je vždy v prvej desiatke.²⁹

Obrázok 3-1: Logo spoločnosti Emirates



Zdroj: LOGOS-WORLD.NET. 2021. Emirates logo 2021. [online] [cit. 2021-11-18]. Dostupné na internete: <https://logos-world.net/emirates-logo/>

Taktiež, ako každá dobrá aerolína, firma si vytvorila vlastný vernostný program odmeňovania cestujúcich. Program dostal názov: Skywards. Systém Skywards funguje na počte prelietanych míľ alebo počte letov. Cestujúci si musí na začiatku založiť online program, následne pri každej objednávke letu so spoločnosťou Emirates zadá svoje unikátne číslo a pripíšu sa mu míle. Vernostný program má 3 úrovne: Blue, Silver, Gold, Platinum.

- ✓ Blue – prvá úroveň členstva. Výsady modrej úrovne vám ponúkajú srdečné privítanie v ich oceňovanom programe.
- ✓ Silver – treba 25 000 statusových míľ alebo 25 letov splňujúcich príslušné podmienky
- ✓ Gold – treba 50 000 statusových míľ alebo 50 letov splňujúcich príslušné podmienky
- ✓ Platinum – treba 150 000 míľ.

²⁸ EMIRATES.COM. 2021. Reasons to fly better. [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/experience/fly-better/reasons-to-fly-better/>

²⁹ EDITION.CNN.COM 2021. Worlds best airlines 2021 [online]. [cit. 2022-01-25]. Dostupné na internete: <https://edition.cnn.com/travel/article/airline-ratings-worlds-best-airlines-2021/index.html>

Po dosiahnutí určitej úrovne vernostného programu získa zákazník bonus ako napríklad:³⁰

- **Platinum:** Zdarma bežné, preferované sedadlo a dvojsedadlo pre všetkých cestujúcich v tej istej rezervácii a zdarma sedadlo s väčším priestorom na nohy k tarifám Economy Flex Plus len pre člena.
- **Gold:** Zdarma bežné a preferované sedadlo pre všetkých cestujúcich v tej istej rezervácii, v rámci akejkoľvek tarify spoločnosti Emirates.
- **Silver:** Zdarma bežné sedadlo len pre seba, v rámci akejkoľvek tarify spoločnosti Emirates.
- **Blue:** Zdarma bežné sedadlo, len pri rezervácii v rámci tarify Economy Class Flex alebo Flex plus.

Spoločnosť taktiež disponuje svojim vlastným Loungeom Emirates Lounge, ktorý sa nachádza po celej dĺžke tretieho terminálu.³¹

Takmer všetci vedúci pracovníci na čele skupiny Emirates sú v nej od jej vzniku. Vďaka ich priekopníckej vízii vznikla najrýchlejšie rastúca letecká spoločnosť na svete, a najväčší poskytovateľ letiskových a cestovných služieb na Blízkom východe.

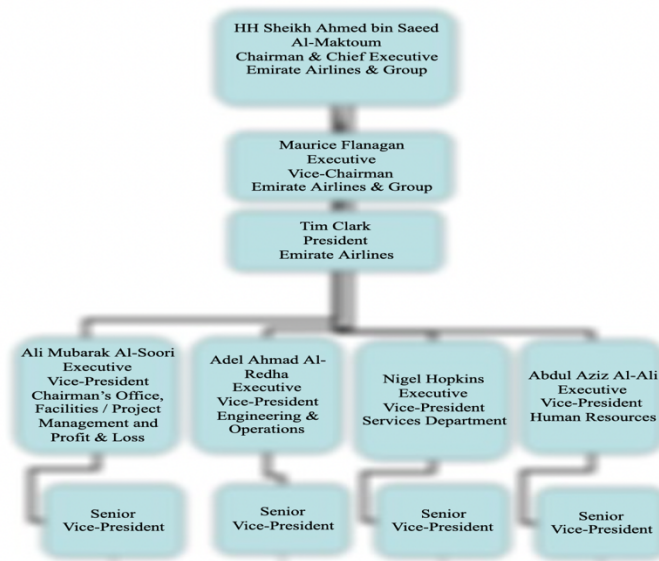
Jeho výsosť šejk Ahmed bin Saeed Al Maktoum začal svoju leteckú kariéru v roku 1985, keď bol vymenovaný za prezidenta Dubajského ministerstva civilného letectva. V tom istom roku sa stal predsedom novozaloženej leteckej spoločnosti Emirates a riadil spustenie leteckej spoločnosti s dvoma prenájatými lietadlami do dvoch destinácií z Dubaja. Dnes vedie skupinu Emirates Group, ktorej súčasťou je aj spoločnosť Dnata. Pod jeho vedením bola spoločnosť Emirates posledných 30 rokov zisková, čo je v leteckom priemysle rarita.

V rámci schémy 3-1 je zobrazená organizačná štruktúra spoločnosti Emirates, ktorá poukazuje ako vyzerá vedenie a zodpovednosť za jednotlivé kompetencie v spoločnosti Emirates.

³⁰ EMIRATES.COM. 2021. *Skywards membership tiers*. [online]. [cit. 2022-01-10]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/skywards/membership-tiers/>

³¹ EMIRATES.COM. 2021. *Skywards membership benefits*. [online]. [cit. 2022-01-15]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/skywards/about/membership-tiers/membership-benefits.aspx>

Schéma 3-1: Organizačná štruktúra spoločnosti Emirates



Zdroj: COURSEHERO.COM. 2021. *The organizational chart of Emirates*. [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na internete: <https://www.coursehero.com/file/p7tf05f/Figure-1-The-organizational-chart-of-Emirates-Functional-Operational-Areas-HH/>

Sir Tim Clark sa pripojil k zakladajúcemu tímu ich leteckej spoločnosti v roku 1985 ako vedúci plánovania leteckej dopravy a v roku 2003 sa stal jej prezidentom. Mal zásadný podiel na premene spoločnosti Emirates na globálneho giganta, ktorým je dnes.

Od svojho nástupu do spoločnosti Emirates v roku 1988 bol Adel Ahmad Al Redha, ktorý je v súčasnosti prevádzkovým riaditeľom spoločnosti Emirates Airline, kľúčovým hráčom prevádzkového tímu v rôznych funkciách. Svoju kariéru rozvíjal a rozširoval svoje zodpovednosti spolu s rastom spoločnosti. Jeho dlhoročné skúsenosti pokrývajú všetky aspekty prevádzky a logistiky, ktoré zahŕňajú inžinierstvo, letovú prevádzku, poskytovanie služieb, letiskové služby, prevádzku siete a obstarávanie lietadiel.

Adnan Kazim vedie obchodnú prevádzku spoločnosti Emirates v rozsiahlej sieti takmer 160 destinácií v 86 krajinách vrátane hlavných oddelení v Dubaji, ako sú e-Commerce, Retail & Contact Centres, vernostný program Emirates Skywards a Emirates SkyCargo. Vedie tiež tímy strategického plánovania a optimalizácie príjmov leteckej spoločnosti, čo sú kľúčové funkcie a jeho tímy zohrávajú neoddeliteľnú úlohu, ktorá podporuje obchodný úspech leteckej spoločnosti.³²

³² EMIRATES.COM 2021. Leadership team [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/about-us/our-people/leadership-team/>

3.1.1 Vznik a história

V roku 1985 bola spoločnosť založená s pomocou kráľovskej rodiny, ktorá už vlastnila jednu leteckú spoločnosť. Kráľovská rodina vložila do spoločnosti Emirates svoje 2 prvé lietadla z ich prvej leteckej spoločnosti. Následne spoločnosť získala od Dubajskej vlády dotáciu 10 miliónov USD. Časom spoločnosť rozšírila svoje portfóliu letov a destinácií. V roku 2008 bola firma taká schopná a rozšírená, že bol na medzinárodnom Dubajskom letisku zriadený samostatný 3. terminál len na lety spoločnosťou Emirates.

V rokoch 1980 – 1992 spoločnosť začínala len s malou flotilou, konkrétne s dvoma lietadlami, ktoré boli na lízing a to typom Airbus A300 a Boeing 737, časom spoločnosť prenajala vtedy nový typ lietadla Boeing 737-300 a nový Airbus 300B4-200 od spoločnosti Pakistan International Airways. Spoločnosť počas prvého roku pôsobenia prepravila cca 260 000 cestujúcich a 10 000 tón nákladu.

Spoločnosť sa ďalej rozrastala. V roku 1987 spoločnosť obstarala svoje prvé lietadlo Airbus A300. Spoločnosť začala organizovať zahraničné lety do Kolomba, Dháky, Ammánu, Káhiry, Frankfurt a Maldivy. Časom v rokoch 1987 Emirates začal prevádzkovať už aj dlhšie trasy primárne z Dubaja do Bangkoku, Manily a Singapuru. Od roku 1991 do Hongkongu. Od začiatku 90. rokov 20. storočia sa stala spoločnosť Emirates jednou z najrýchlejšie rastúcich spoločností s leteckým priemyslom. Príjmy v tomto období dosahovali 100 miliónov USD ročne.

Začiatkom roku 1992 Emirates začal montovať digitálne televízory do sedadiel prvej triedy cestujúcich. Taktiež v tomto období firma objednala ďalších 7 kusov nových lietadiel typu Boeing 777 za 1miliardu USD. Jedno z nových kusov lietadiel bolo použité na linku Melbourne cez Singapur. Ešte v tom roku Emirates podpísal kontrakt na obstaranie nových strojov od Airbusu. V roku 1995 sa znova flotila Emirates rozrástla o šesť nových kusov Airbus A300, osem kusov Airbus A310. V tých rokoch Emirates pokrýval svojimi letmi 37 destinácií.

Neskôr v roku 1996 prišiel zlomový bod v cestovaní, Emirates objednal sedem kusov Boeing 777-200ER v, ktorých ako prvý dopravca na svete zaviedol sedenie 3 - 4 - 3. V roku 1998 Emirates založil svoju vlastnú leteckú prepravnú spoločnosť Emirates SkyCargo.

Obdobie po roku 2000 označujeme, ako modernú históriu spoločnosti Emirates. V tom roku boli znova objednané ďalšie kusy lietadiel, 35 ks jednopodlažných kusov a 25 kusov lietadiel typu A380 - dvojpodlažne lietadlá. Firma objednávala vždy lietadla na Dubai Air show, čo bola každoročná výstava nových modelov lietadiel.

Teroristické útoky z 11. septembra 2001 v New Yorku, spoločnosti Emirates veľmi poškodili, firma musela tisíckam ľuďom zrušiť rezervácie a lety. Uvedené udalosti nespôsobili škody len spoločnosti Emirates, ale aj ostatným leteckým spoločnostiam. V spoločnosti Emirates hrozilo prepúšťanie zamestnancov, ale riešili to len zmrazením miest personálu a vyhli sa prepúšťaniu. Taktiež museli znížiť počet letov a vyškrtnúť pár destinácií z ich portfólia.

V roku 2003 sa situácia ustála a spoločnosť Emirates na Parížskej Air Show podpísal kontrakt na 71 nových kusov lietadiel B777-ER a 21 kusov A380. Od roku 2004 Emirates, začali lietať priamym letom do New Yorku na medzinárodné letisko J. F. Kennedy.³³

Známkou kvalitnej spoločnosti bol aj údaj, ktorý hovorí o zmluve s futbalovým klubom Arsenal. Ich vzťah s FC Arsenal, ktorý sa datuje od roku 2004, potrvá do konca sezóny 2024/2025. Okrem toho, že ide o jednu z najväčších dohôd v histórii futbalu, táto dohoda rozširuje a prehľbuje jedno z najsilnejších a najznámejších partnerstiev vo svete športu. Sú tiež hrdí na to, že vlastní práva na pomenovanie domáceho štadióna Arsenalu, Emirates Stadium, najmodernejšej arény s kapacitou 60 000 miest v severnom Londýne. Štadión je súčasťou štruktúry klubu a v rámci obnovenej sponzorskej zmluvy bude domov Arsenalu naďalej známy ako Emirates Stadium až do roku 2028.³⁴

Od roku 2009 spoločnosť Emirates začala rozširovať svoje služby ako bolo aj napríklad povolenie používať mobilné zariadenie v lietadle počas letu. Rapídny rast spoločnosti kritizovalo veľa iných taktiež kvalitných aerolínií ako je Lufthansa a Air Canada. Dôvodom sťažnosti na spoločnosť boli nespravodlivé výhody Emiratesu. Nemecká Lufthansa tlačila na tuzemskú vládu, aby zakázali Emirates lety do Nemecka. Taktiež také isté mali výhrady kanadské aerolinky Air Canada.

Od roku 2012 sa stáva Emirates aerolinkou, ktorá vlastní len 2 typy lietadiel a to: Boeing 777-300ER a Airbus A380-861. Boeing 777-300ER je najväčšie dvojmotorové a jednopodlažné civilné lietadlo na svete. Interiér tvorí prvá trieda, business trieda a economy trieda so sedením 3 – 4 – 3. Airbus A380-861 – dvojpodlažné, štvormotorové najväčšie lietadlo na svete. Horné poschodie obsahuje prvú a business triedu, kde je možné sa osprchovať alebo ísť do baru, ktorý sa nachádza na konci poschodia. Spodná paluba je len pre economy class.³⁵

³³ EMIRATES.COM. 2021. *About us*. [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/about-us/timeline/>

³⁴ EMIRATES.COM. 2021. *Arsenal FC*. [online]. [cit. 2021-12-13]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/about-us/our-communities/sponsorship/football/arsenal-fc/>

³⁵ SEATMAESTRO.COM. 2021. *History of Emirates*. [online]. [cit. 2022-1-10]. Dostupné na internete: <https://www.seatmaestro.com/airlines-seating-maps/emirates/history/>

3.1.2 SWOT analýza

Analýza SWOT je jedným z najčastejšie používaných nástrojov na hodnotenie vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti a je súčasťou procesu strategického plánovania spoločnosti. SWOT analýza je štruktúrovaná metóda hodnotenia, ktorá hodnotí silné stránky (S), slabé stránky (W), príležitosti (O) a hrozby (T) v procese alebo štruktúre v najvšeobecnejšom zmysle týchto pojmov.

Analýza SWOT zahŕňa špecifikáciu cieľov procesu alebo štruktúry, identifikáciu vnútorných a vonkajších vplyvov s ohľadom na stupeň dosiahnutia týchto cieľov a napokon hlavný prvok, charakterizujúci silné stránky slabé stránky, príležitosti a hrozby skúmaného procesu alebo štruktúry. SWOT analýza môže vo všeobecnosti pomôcť rozvíjať hodnotené subjekty pre zlepšenie dosahovania cieľov podniku a zvyčajne má prieskumný rozmer, ktorý prináša do popredia aspekty, ktoré neboli zaznamenané inými spôsobmi analýzy. Táto prieskumná sila vychádza z požiadavky identifikovať a explicitne rozlišovať štyri rôzne kategorizačné rozmery procesov alebo štruktúr.³⁶

Za najsilnejšiu stránku spoločnosti považujeme medzinárodné pôsobenie spoločnosti v každom kontinente sveta. Spoločnosť vďaka medzinárodnej spolupráci organizuje lety až do 85 krajín. Prevažá pasažierov rôznych národností, náklad, luxusný tovar ako napr. športové autá a ďalšie rôznorodé druhy tovaru. V rámci internacionalizácie spoločnosť Emirates taktiež podporuje, okrem medzinárodného letiska v Dubaji, rôzne pracovné miesta v každej destinácii po celom svete. Dáva krajine zamestnanosť, či už technikom pri lietadlách alebo administratívnym pracovníkom vo veľkých mestách. Okrem fragmentácie do rôznych štátov, Emirates ponúka rôzne akcie po sociálnych sieťach, ktoré fungujú vďaka medzinárodným sociálnym sieťam.

³⁶ LEIBER, Theodor. 2016. *A quick SWOT analysis*. [online]. [cit. 2021-02-18]. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/profile/Theodor-Leiber-2/publication/315575931_Computational_Social_Science_and_Big_Data_A_Quick_SWOT_Analysis/links/59b638fea6fdcc3f8898be21/Computational-Social-Science-and-Big-Data-A-Quick-SWOT-Analysis.pdf

Tabuľka 3-1: SWOT analýza spoločnosti Emirates

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - medzinárodná firma - cenová pružnosť - dostatok finančných zdrojov - presvedčivé reklamné kampane - zákaznícky servis - imidž spoločnosti - exkluzivita - široký sortiment služieb 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké ceny - vysoká konkurencia - zahľtený trh - zložitý vstup na americký trh
Príležitosti	Riziká
<ul style="list-style-type: none"> - rozšírenie destinácií - nové priority zákazníkov - noví zákazníci - promo pomocou lietadiel - spolupráca s inou leteckou spoločnosť 	<ul style="list-style-type: none"> - sprísnenie legislatívnych podmienok - zvýšenie daňového zaťaženia - hospodárska recesia - ceny a zásoby ropy - COVID-19 pandémie - regulácia leteckej dopravy

Zdroj: vlastné spracovanie.

Medzi najvýznamnejšie slabé stránky, by sme zaradili vysoké ceny. Hlavne v tejto dobe, keď práve prebieha EXPO medzinárodná výstava, Emirates zvýšil sumu leteniek o 17 %. Pre konkurenčné letecké spoločnosti je to výborná príležitosť. Napríklad cena letenky z Viedne do Dubaja spoločnosťou Emirates je za 400 €, pričom konkurenčná letecká spoločnosť Smartwings ponúka identický let za 170 €. Pri takejto cene je na zváženie, či suma o 230 € vyššia stojí za luxus, hlavne aj ak ide viac osôb. Vysoké ceny sú, ale spôsobené vysokou kvalitou, luxusom a kvalitnými službami počas letu.

Za jednu z najpodstatnejších príležitostí Dubajskej leteckej spoločnosti Emirates považujeme rozšírenie destinácií. Spoločnosť ponúka lety len do a zo známych veľkých miest. Príležitosťou, na ktorú spoločnosť zabúda je, že vyššia finančná vrstva ľudí sa nachádza v každej krajine, len v inom počte. Preto rozšírenie destinačného portfólia služieb a zvyšovanie internacionalizácie, by mala byť pre spoločnosť Emirates jednou z najvýznamnejších príležitostí nasledujúceho obdobia.

Za najväčšie riziká vidíme v rámci podniku hospodársku recesiu. Nakoľko letecká spoločnosť neprispôbuje cenu leteniek hospodárskej situácii štátov, môže nastať regresia

nákupu leteniek z určitých krajín. Taktiež aktuálnu hospodársku situáciu ovplyvňuje pandémia COVID-19, ktorá môže priniesť svetu okrem obetí aj celosvetovú hospodársku krízu, ktorá bude hlavným následkom zákazu cestovania a obmedzenia pohybu, ako snaha zabrániť šírenia vírusu. V prípade ďalších protipandemických opatrení, ktoré by viedli k obmedzeniu pohybu, by táto kríza znamenala menej pasažierov, ktorým by záležalo viac na luxuse ako cene leteniek.

3.1.3 Produktové portfólio

Okrem vyššie spomínaných služieb, letecká spoločnosť Emirates poskytuje nielen prepravu osôb a nákladu, ale aj pridružené vymoženosti a služby k tomu.

Emirates Lounge: Spoločnosť taktiež disponuje svojim vlastným Loungom Emirates Lounge. Nachádza sa po celej dĺžke 3. Terminálu. Podmienku vstupu pre cestujúcich je nutnosť mať zakúpenú letenku Business a First class. Pri vstupe sa preukážete letenkou a máte všetky služby k dispozícii.

Služby v Loungy:³⁷

- Medzinárodná kuchyňa vrátane teplých a studených nápojov
- Samostatný nápojový bar s výberom nealkoholických nápojov, džúsov, vín a destilátov
- Noviny a časopisy
- Televízia/obrazovky s letovými informáciami
- Bezplatné vysokorýchlostné Wi-Fi
- Vyhradený priestor pre fajčiarov
- Toalety
- K dispozícii je samostatný detský kútik

Zariadenia a vybavenie:

- Sprchy
- Kinosála
- Snooze room
- Ležadlá
- Kúpeľné služby

³⁷ EMIRATES.COM. 2021. *Emirates. Our lounges*. [online]. [cit. 2021-02-14]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/experience/our-lounges/>

- Nabíjacia stanica pre mobilné telefóny
- Modlitebňa

Emirates Flight Catering

Táto firma zabezpečuje spoločnosti Emirates catering a nápoje. Emirates Flight Catering je dcérskou spoločnosťou The Emirates Group. Firma zamestnáva viac ako 11 000 zamestnancov. Denné údaje o počte jedál sa pohybujú okolo 250 000 ks. Každá trieda v lietadle poskytuje iné typy jedál. Jedlo sa väčšinou servíruje dvakrát počas letu, nakoľko Emirates prevádzkuje len dlhé lety. Zamestnanci musia pripraviť raňajkovú, obednú a večernú porciu pre cestujúcich.³⁸

Economy trieda má na výber z dvoch jedál, vždy mäsové: teľacie mäso/kuracie mäso s prílohou a zeleninou, dezert, malá ovocná misa, nápoj alkoholický/nealkoholický. Business trieda má už vyšší komfort ako Economy. Jedlo počas letu cestujúcim osobne prinesie letuška s tým, že aj naservíruje stôl. Na sklápaceľný stolík dostane zákazník biely obrus, hlavné jedlo na porcelánovom tanieri, samozrejme väčšiu porciu, k hlavnému jedlu dostane zeleninovú a ovocnú misu. Na záver dostane žemličky s maslom a nápojom.

V prvej triede letuška, ako pri business triede prestrie stolík a prinesie jedlo, jediný rozdiel, aký je medzi business triedou a economy triedou je kvalitnejšie jedlo a viac naaranžované jedlo.

Letenky a samostatný let

Letenky je možné objednať na oficiálnej webstránke fly2.emirates.com alebo cez cestovnú agentúru, ktorá klientom plánuje celú dovolenku. Cena letenky býva väčšinou vyššia ako pri iných aerolíniách. Pre porovnanie sme si vybrali spoločnosť Smartwings, ktorej cena letenky z Bratislavy do Dubaja je 155,- €, a ak ideme cez Emirates s identickými parametrami, s odletom z Viedne, cena je 506,- €. Ak letíte z Viedne do veľmi vzdialenej destinácie, medzi prestup je vždy na Dubajskom medzinárodnom letisku. Emirates ponúka 3 druhy tried: Economy, business, first.³⁹

Trieda Economy – pri objednaní triedy economy si vyberáte z 2 programov: Flex a Flex Plus. Rozdiely sú jedine v tom, že program Flex ponúka o 5kg ťažšiu batožinu resp. 35kg. Trieda economy v lietadle ponúka skvelé služby aj napriek tomu, že nie ste business, alebo first. Po usadení máte veľa miesta na nohy. Na zadnej strane sedadla pred vami sa

³⁸ EMIRATESFLIGHTCATERING.COM. 2021. *About us*. [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na internete: <https://www.emiratesflightcatering.com/about-us/>

³⁹ FLY2.EMIRATES.COM. 2021. *Book a flight*. [online]. [cit. 2021-12-28]. Dostupné na internete: <https://fly2.emirates.com/>

nachádza inteligentný multimedialny systém, port alebo zásuvka na počítač alebo mobilný telefón, USB vstup pre USB kľúče, ak ste si so sebou priniesli vlastnú hudbu/film. Znova sa vrátíme k multimedialnemu systému nazývanému ICE. Systém ma podobu 12 palcovému tabletu, kvalitu obrazu dodáva OLED panel a nie klasický lacnejší LCD. V systéme nájdete: podrobnosti o lete, zdarma požičovňu filmov (aktuálne cez 600) a hudby, rôzne typy hier a vonkajšie kamery lietadla. Systém ICE je aktuálne vyhlásený za najlepší multimedialny systém v lietadle na svete, a disponuje ním len Emirates. V economy triede máte v cene letenky zdarma nápoje a dve teplé jedlá. V tejto rade sa sedí formou 3 – 4 – 3.⁴⁰

Trieda Business – táto trieda je luxusnejšia ako Economy, cesta začína na check-ine, kde si podávate batožinu. Každá trieda má svoj pridelený odbavovací pult v praxi economy nemôže ísť do business odbavovacieho pultu. Následne pri Gate cestujúci idú po prvej triede do lietadla prednostne a za business pasažiermi idú economy. Sedadlo business pasažiera je veľmi široké, sedadlo sa dá polohovať a dá sa tam spať. Pri pohľade naľavo Vás okúzli vlastný menší barový pult so sklenenými pohármi a v operadle nájdete džúsy a plechovky nealkoholických nápojov. Ako v Economy, systém ICE sa nachádza v business triede v tej istej softvérovej výbave. Business trieda disponuje už väčšími televízormi ako economy a vlastným tabletom na ovládanie klimatizácie nad sebou a formou polohovania sedadla. Jedlo a nápoje sa ponúkajú tak ako v economy, len už iné typy jedál. V lietadle Airbus A380 majú k dispozícii sprchu a bar. V Dubaji majú možnosť navštíviť The Emirate Lounge. Typ sedenia v tejto triede je 1 – 3 – 1. Cena takejto letenky môže vychádzať od 2 300 €. ⁴¹

Trieda First – Totožne, ako v business triede máte na letisku vlastnú kolónku na odbavenie a v Gate nastupujú First class cestujúci prví. Sedadlo first class je vybavené o troška lepšími funkciami ako business. Primárne musíme poznamenať, že máme privátnu suitu, do ktorej si cestujúci sadne a zavrie si za sebou dvere a má 100% súkromie. Privátnej suite prislúchajú 3 okná, sklápacie sedadlo, veľký televízor, zrkadlo, minibar a mini chladnička. Ak si chcete pospať, v šuplíku nájdete pyžamo, papuče a ponožky. V prvej triede nesmie chýbať ani balíček s osobnou hygienou, ktorý obsahuje holiacu sadu, krémy, parfum a gél. V lietadle A380 sa môžete aj osprchovať. First class prináša viac, ako cestu za destináciou, ale aj zážitok

⁴⁰ EMIRATES.COM. 2021. *Economy class*. [online]. [cit. 2021-12-18]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/experience/cabin-features/economy-class/>

⁴¹ EMIRATES.COM. 2021. *Business class*. [online]. [cit. 2021-11-28]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/experience/cabin-features/business-class/>

do konca života. Cena takejto letenky môže vychádzať od 3 700 €. Typ sedenia v tejto triede je 1 – 1.⁴²

3.1.4 Konkurencia

Za konkurenciu leteckej spoločnosti Emirates, sú považované všetky známe letecké spoločnosti ako sú: Qatar Airways, Singapore Airlines, Etihad, ANA All Nippon Airways.⁴³

Qatar Airways – Qatar Airways je hrdá na to, že je jednou z najmladších globálnych leteckých spoločností, ktorá prevádzkuje lety na všetkých šiestich kontinentoch, a vďaka odozve ich zákazníkov na ich ponuku je zároveň najrýchlejšie rastúcou leteckou spoločnosťou na svete. Každý deň spájajú viac ako 140 destinácií na mape s flotilou lietadiel najnovšej generácie a bezkonkurenčnou úrovňou služieb z ich domova a centra, päťhviezdičkového letiska Hamad International Airport v Dauhe v štáte Katar. Od svojho uvedenia na trh v roku 1997, získala spoločnosť Qatar Airways mnoho ocenení a vyznamenaní, a zaradila sa medzi elitnú skupinu leteckých spoločností na celom svete, ktoré získali päťhviezdičkové hodnotenie od spoločnosti Skytrax. Spoločnosť Qatar Airways, ktorú spoločnosť Skytrax zvolila za leteckú spoločnosť roka v rokoch 2011, 2012, 2015, 2017, 2019 a naposledy v roku 2021, si získala dôveru cestujúcej verejnosti.⁴⁴

Singapore Airlines – Singapurská vlajková letecká spoločnosť, ktorá vznikla v roku 1972, je známa najmä vďaka mnohým oceneniam za cestovanie a dokonalým službám, ktoré stelesňujú letušky v tradičnom odevu kebaya (známe ako Singapurské dievča).

Hviezdne služby sú len jedným z mnohých dôvodov, ktoré robia zo spoločnosti Singapore Airlines prvotriednu cestovateľskú značku. Letecká spoločnosť je tiež známa luxusnými zážitkami z letu vo všetkých triedach kabíny, najmodernejšími možnosťami zábavy, priestranými kabínami a snahou urobiť z lietania osobný zážitok. Medzinárodný kulinársky panel aerolínií, ktorý tvorí osem šéfkuchárov z celého sveta, neustále pripravuje nové jedlá, ktoré potešia chuťové poháriky cestujúcich na palube.⁴⁵

⁴² EMIRATES.COM. 2021. *First class*. [online]. [cit. 2022-01-7]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/experience/cabin-features/first-class/>

⁴³ WORLD AIRLINE AWARDS.COM. 2021. *Worlds top 10 airlines 2021*. [online]. [cit. 2022-01-3]. Dostupné na internete: <https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-10-airlines-2021/>

⁴⁴ QATAR AIRWAYS.COM. 2021. *About Qatar Airways*. [online]. [cit. 2022-01-21]. Dostupné na internete: <https://www.qatarairways.com/en/about-qatar-airways.html>

⁴⁵ VISITSINGAPORE.COM. 2021. *Traveling to Singapore. Singapore airlines*. [online]. [cit. 2022-01-29]. Dostupné na internete: <https://www.visitsingapore.com/travel-guide-tips/travelling-to-singapore/singapore-airlines/>

Etihad – Spoločnosť Etihad Airways bola založená v roku 2003 a je národným dopravcom emirátu Abú Zabí so sídlom na medzinárodnom letisku v Abú Zabí. Spoločnosť Etihad, ktorá prevádzkuje flotilu lietadiel Airbus a Boeing s úzkym a širokým trupom, poskytuje rýchlo sa rozširujúcu sieť služieb na Blízkom východe a do Afriky, Európy, Ázie, Severnej Ameriky a Austrálie. Okrem svojej hlavnej činnosti, ktorou je preprava cestujúcich, spoločnosť Etihad dosahuje významné príjmy z nákladnej dopravy, Etihad Crystal Cargo. Spoločnosť Etihad Airways je súčasťou skupiny Etihad Aviation Group.⁴⁶

ANA All Nippon Airways – V leteckej spoločnosti ANA sa snažia spojiť zákazníkov so svetom a zároveň slúžiť ako ich malá oáza v oblakoch. Preto má ich rozsiahla flotila rôzne možnosti kabín vrátane prvej triedy, business triedy, prémiovej ekonomickej triedy a ekonomickej triedy, aby ste si mohli vybrať dokonalú možnosť, ktorá najlepšie vyhovuje vašim jedinečným potrebám. Ako člen Star Alliance, spolupracujú s viac ako 35 leteckými spoločnosťami, vďaka čomu majú zákazníci prístup do 32 medzinárodných destinácií v Ázii, Európe a Severnej Amerike a približne 50 destinácií v Japonsku.⁴⁷

V porovnaní s konkurenciou spoločnosť Emirates získala v predošlých rokoch ocenenia za najlepšiu aerolíniu a to nie len raz. Má výborný marketing nie len na webstránke, ale aj perfektne spracováva obsah na sociálnych sieťach. Primárne vlastní stále najlepší multimediálny systém ICE. Dobré letové časy, ak letíte s medzipristátím, čakáte menej. Emirates má najviac kusov A380 lietadiel vo flotile, presne 76. Let s týmto lietadlom je veľmi mäkký, turbulencie tento stroj zvláda lepšie ako všetky iné typy. Okrem letu sa aj výborne najete, jedlá nie sú ako v iných aerolíniách. Žiadne staré jedlá s emulgátormi alebo bagety s ročnou trvanlivosťou. Emirates dáva výborné varené jedlá s prílohami, dezertom a koláčom. Výborné služby sú taktiež veľmi frekventované ak letíte touto spoločnosťou okrem jedla počas letu Vám letušky nosia každé 2 hodiny nápoje. Čisté a moderné toalety sú samozrejmosťou v tejto spoločnosti. Na záver, najzaujímavejším benefitom je vernostný program SKYWARDS, v ktorom si rýchlo zbierate body resp. míle, a dostávate za nich zľavy, prípadne benefity. Interiér lietadiel sa stále renovuje a čistí, preto aj 10 ročné lietadlo niekedy vyzerá, ako nové. Servis v tejto aerolinii je perfektný a hovorí o ňom aj fakt, že Emiratesu sa nestalo, že by ich lietadlo spadlo.⁴⁸

⁴⁶ CENTREOF AVIATION.COM. *Etihad airways*. [online]. [cit. 2022-01-24]. Dostupné na internete: <https://centreforaviation.com/data/profiles/airlines/etihad-airways-ey>

⁴⁷ ANA.CO.IP. 2021. *The Ana experience. About ANA*. [online]. [cit. 2021-12-04]. Dostupné na internete: <https://www.ana.co.jp/en/ca/the-ana-experience/about-ana/>

⁴⁸ OFF-THE-PATH.COM. 2019. *Emirates airways*. [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na internete: <https://www.off-the-path.com/en/emirates-airways/>

3.2 Metodické postupy

Písanie bakalárskej práce je náročný a zdĺhavý proces, v ktorom spájame teoretické poznatky a aplikujeme ich na prax. Záverečná práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti sme využili viaceré metodické postupy.

Jednou z prvých využitých metód v našej práci je abstrakcia. Pomocou tejto metódy sme študovali odborné články a literatúru na danú tematiku, aby sme pochopili teoretické poznatky marketingu a mohli si vyčleniť relevantné zdroje, ktoré využijeme v záverečnej práci.

Ďalšou dôležitou metódou pri spracovaní teoretickej časti bola metóda analýzy. Analýza nám pomohla vybrať a pochopiť najdôležitejšie poznatky z literatúry. Metódu analýzy sme využili aj v praktickej časti pri analýze nášho objektu skúmania, spoločnosti Emirates.

Poslednou metódou, ktorú sme využili v našej práci je komparácia, vďaka ktorej sme mohli porovnať marketingové prostredie spoločnosti Emirates pred pandémiou COVID-19 a po jej vypuknutí.

4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA

Pandémia COVID -19 mala najväčšie dopady na turistický sektor. Niektoré krajiny úplne zakazovali alebo obmedzovali cestovný ruch. V tejto časti sa budeme venovať dopadu pandémie COVID-19 na letecké spoločnosti v globálnom meradle a zároveň dopadu na leteckú spoločnosť Emirates. Analýzou budeme skúmať negatívne a pozitívne faktory. Zameriame sa aj na štatistické tabuľky leteckého priemyslu a spoločnosti Emirates. Prejdeme k skúmaniu trendov, ktoré pomohli spoločnosti Emirates prežiť počas začiatku pandémie.

4.1 Vplyv pandémie na marketingové prostredie v leteckom priemysle

Pandémia COVID-19 ovplyvnila všetky faktory hospodárskeho a spoločenského života. Turizmus je považovaný za najviac zasiahnutý sektor práve vďaka viacerým reštrikciám vlády, ako zatváranie prevádzok, zákaz cestovania, či obmedzenie pohybu. Letecký priemysel bol zasiahnutý najmä kvôli zakazu cestovania vo viacerých krajinách. Pandémia COVID-19 zasiahla aj prestížnu leteckú spoločnosť EMIRATES, čo si teraz ukážeme na číslach.

Pri finančnom porovnaní rokov 2018-2021, spoločnosť Emirates vykázala zisk v rámci finančného roka 2019-2020 vo výške 1,1 miliardy AED (288 miliónov USD), čo je o 21 % viac ako v roku 2019 roku. Príjmy finančného roka 2019-2020 však klesli o 6 % na 92,0 mld. AED (25,1 mld. USD).

Spoločnosť Emirates dostala počas finančného roka 2019-2020 šesť nových lietadiel, všetky boli typu A380. V priebehu rokov 2019-2020 spoločnosť Emirates postupne vyradila šesť starších lietadiel, ktoré pozostávali zo štyroch lietadiel Boeing 777-300ER, posledného lietadla 777-300 a jedného nákladného lietadla Boeing 777. Celkový počet lietadiel vo flotile tak ku koncu marca 2020 zostal nezmenený na úrovni 270. Priemerný vek flotily spoločnosti Emirates zostáva na mladistvej úrovni 6,8 roka. Posilňuje to stratégiu spoločnosti Emirates prevádzkovať mladú a modernú flotilu a plniť sľub značky "Fly Better", keďže moderné lietadlá sú lepšie pre životné prostredie, prevádzku a zákazníkov.

V priebehu finančného roka 2019-2020 spoločnosť Emirates spustila tri nové linky pre cestujúcich: Porto (Portugalsko), Mexico City (Mexiko) a Bangkok - Phnom Penh. Svoj organický rast siete doplnila aj novou codesharovou dohodou podpísanou so spoločnosťou Spicejet, ktorá zákazníkom spoločnosti Emirates poskytne viac možností spojenia v Indii.

Okrem toho spoločnosť Emirates rozšírila svoju globálnu konektivitu a ponuku pre zákazníkov prostredníctvom medzi linkových dohôd s: Vueling, ktorá pridáva spojenia do viac

ako 100 destinácií v Európe cez Barcelonu, Madrid, Rím a Miláno; s tureckou nízko nákladovou leteckou spoločnosťou Pegasus Airline (PC), ktorá ponúka zákazníkom spojenia na vybraných trasách v sieti PC; a so spoločnosťou Interjet Airlines, ktorá otvára nové trasy pre cestujúcich medzi Mexikom, Perzským zálivom a Blízkym východom.

Zatiaľ čo spoločnosť Emirates zaznamenala v 2. a 3. štvrtroku 2019-2020 veľmi dobré výsledky v oblasti príjmov, uzavretie dráhy na DXB (Dubai airport) a kríza COVID-19 v ostatných štvrtrokoch ovplyvnili jej celkové príjmy za finančný rok s poklesom o 6 % na 92,0 miliardy AED (25,1 miliardy USD).

Tabuľka 4-1: Porovnanie finančných náležitostí spoločnosti Emirates za roky 2018-2019 a 2019-2020

	2019-2020	2018-2019	Change
Príjmy	AED 92.0 bn (US\$ 25.1 bn)	AED 97.9 bn (US\$ 26.7 bn)	-6 %
Zisk	AED 1.1 bn (US\$ 0.3 bn)	AED 0.9 bn (US\$ 0.2 bn)	21 %
Ziskové rozpätie	1.1 %	0.9 %	0.2 % pt
Peňažné aktíva	AED 20.2 bn (US\$ 5.5 bn)	AED 17.0 bn (US\$ 4.6 bn)	19 %
Počet prepravených cestujúcich	56.2 m	58.6 m	-4 %
Faktor počtu miest	78.5 %	76.8 %	1.7 % pts
Prepravený náklad	2.4 m tonnes	2.7 m tonnes	-10 %
Celková kapacita	58.6 bn ATKMs	63.3 bn ATKMs	-8 %
Dostupnosť sedadla na kilometer	367.2 bn ASKMs	390.8 bn ASKMs	-6 %
Lietadlo	270	270	-
Zamestnanci	59,519	60,282	-1 %

Zdroj: EMIRATES.COM. 2020. *Emirates group announces 2019-2020 results*. [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-group-announces-2019-20-results/>

Relatívne posilnenie amerického dolára voči menám na mnohých kľúčových trhoch spoločnosti Emirates malo negatívny vplyv na hospodársky výsledok leteckej spoločnosti vo výške 963 miliónov AED (262 miliónov USD), čo predstavuje výrazný nárast v porovnaní s

negatívnym menovým vplyvom v predchádzajúcom roku vo výške 572 miliónov AED (156 miliónov USD).⁴⁹

Počas finančného obdobia 2020-2021, sa celková kapacita prepravy cestujúcich a nákladu spoločnosti Emirates na konci roka 2020 znížila o 58 % na 24,8 miliardy – v dôsledku obmedzení letov a cestovania súvisiacich s pandemiou vrátane úplného pozastavenia komerčnej osobnej dopravy na takmer osem týždňov podľa nariadenia vlády SAE od 25. marca 2020.

Spoločnosť Emirates dostala počas finančného roka 2020-2021 tri nové lietadlá A380 a postupne vyradila 14 starších lietadiel, ktoré pozostávali z 9 lietadiel Boeing 777 - 300 ER a 5 lietadiel A380, takže celkový počet jej lietadlového parku ku koncu marca 2021 predstavoval 259. Priemerný vek flotily spoločnosti Emirates zostáva na mladistvej úrovni 7,3 roka.

Objednávky spoločnosti Emirates na 200 lietadiel zostali v roku 2020 nezmenené. V úzkej spolupráci so zainteresovanými stranami v oblasti leteckej dopravy pri navrhovaní a zavádzaní opatrení v oblasti biologickej bezpečnosti spoločnosť Emirates od polovice júna 2020 postupne obnovila svoju sieť pre cestujúcich a prepojenie s leteckými uzlami, keďže SAE sa opäť otvorili pre tranzitných cestujúcich a neskôr pre medzinárodné prílety.

V priebehu roka 2021 spoločnosť Emirates reaktivovala svoje strategické codesharové partnerstvo so spoločnosťou FlyDubai a uzavrela dohody s novými partnermi TAP Air Portugal, FlySafair a Airlinck v Južnej Afrike s cieľom rozšíriť konektivitu pre svojich zákazníkov.

Od nulového počtu pravidelných osobných letov na začiatku finančného roka 2020 až po prevádzku vo viac ako 120 destináciách do 31. marca 2021 preukázala spoločnosť Emirates svoju schopnosť prispôbiť sa a reagovať na výzvy, ako aj odolnosť svojich ľudí a obchodného modelu.

Pri výrazne zníženom a obmedzenom nasadení kapacít na väčšine trhov klesli celkové príjmy spoločnosti Emirates za finančný rok 2021 o 66 % na 30,9 miliardy AED (8,4 miliardy USD). Výkyvy mien v tomto roku nemali na príjmy leteckej spoločnosti výrazný vplyv.

Celkové prevádzkové náklady sa oproti minulému finančnému roku 2019-2020 znížili o 46 %. Náklady na vlastníctvo (odpisy) a náklady na zamestnancov boli v rokoch 2020 - 21 dvoma najväčšími zložkami nákladov leteckej spoločnosti, po ktorých nasledovalo palivo, ktoré tvorilo 14 % prevádzkových nákladov v porovnaní s 31 % v rokoch 2019 - 20. Náklady leteckej spoločnosti na palivo sa v porovnaní s predchádzajúcim rokom 2019 znížili o 76 % na

⁴⁹ EMIRATES.COM. 2020. *Emirates group announces 2019-20 results*. [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-group-announces-2019-20-results/>

6,4 miliardy AED (1,7 miliardy USD), čo bolo spôsobené najmä o 69 % nižším navýšením v súlade so znížením kapacity.

V dôsledku pokračujúcich obmedzení letov a cestovania súvisiacich s pandémiou vykázala letecká spoločnosť po minuloročnom zisku v roku 2021 1,1 miliardy AED (288 miliónov USD) stratu 20,3 miliardy AED (5,5 miliardy USD) a zápornú ziskovú maržu 65,6 %. Táto strata zahŕňa jednorazové náklady na zníženie hodnoty vo výške 710 miliónov AED (193 miliónov USD), ktoré sa týkajú najmä niektorých lietadiel, ktoré sú v súčasnosti uzemnené a neočakáva sa, že sa vrátia do prevádzky pred ich plánovaným vyradením v nasledujúcom finančnom roku 2021-2022.

Tabuľka 4-2: Výročná správa spoločnosti Emirates 2020-2021

	2020-2021	2019-2020	Change
Príjmy	AED 30.9 bn (US\$ 8.4 bn)	AED 92.0 bn (US\$ 25.1 bn)	-66 %
Strata / zisk	AED - 20.3 bn (US\$ - 5.5 bn)	AED 1.1 bn (US\$ 0.3 bn)	-2,020 %
Strata / ziskové rozpätie	-65.6 %	1.1 %	-66.7 % pts
Peňažné aktíva	AED 15.1 bn (US\$ 4.1 bn)	AED 20.2 bn (US\$ 5.5 bn)	-25 %
Počet prepravených cestujúcich	6.6 m	56.2 m	-88 %
Faktor počtu miest	44.3 %	78.5 %	-34.2 % pts
Prepravený náklad	1.9 m tonnes	2.4 m tonnes	-22 %
Celková kapacita	24.8 bn ATKMs	58.6 bn ATKMs	-58 %
Dostupnosť sedadla na kilometer	64.1 bn ASKMs	367.2 bn ASKMs	-83 %
Lietadlá (počet)	259	270	- 11
Zamestnanci k dátumu vykazovania	40,801	60,033	-32 %

Zdroj: EMIRATES.COM. 2021. *Emirates group announces 2020-2021 results*. [online]. [cit. 2022-03-18]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-group-announces-2019-20-results/>

Spoločnosť Emirates v rokoch 2020-2021 prepravila 6,6 mil. cestujúcich (pokles o 88 %), pričom kapacita sedadiel sa znížila o 83 %. Letecká spoločnosť hlási koeficient obsadenosti sedadiel pre cestujúcich 44,3 % v porovnaní s finančným rokom 2019-2020 minuloročným koeficientom obsadenosti sedadiel pre cestujúcich 78,5 %; a 48 % nárast výnosov z cestujúcich na 38,9 filov (10,6 amerických centov) na kilometer prepravy cestujúcich (RPKM), a to najmä

vďaka priaznivej skladbe trás, tarifám a pokračujúcemu zdravému dopytu po prémiových sedadlách. Výsledky v oblasti obsadenosti sedadiel a výnosov nie je možné porovnávať s výsledkami z predchádzajúceho roka 2020 z dôvodu nezvyčajnej pandemickej situácie.

V reakcii na pandémiu bola spoločnosť Emirates na čele odvetvia pri vývoji nových služieb a prevádzkových protokolov na ochranu svojich zákazníkov a zamestnancov. V priebehu roka 2021 spustila množstvo zákazníckych iniciatív, ako napríklad: poskytnutie prvého bezplatného zdravotného poistenia COVID-19 pre všetkých cestujúcich v odvetví; zrušenie poplatkov, aby si zákazníci mohli prebookovať cestu bez sankcií; urýchlenie vybavovania náhrad; urýchlené biometrické spracovanie a ďalšie technologické projekty, ktoré zlepšili zážitok z cestovania a zároveň znížili počet kontaktov na kontaktných miestach na letisku.

Spoločnosť Emirates investovala v rokoch 2020-2021 do modernizácie svojho charakteristického modelu A380 s novými sedadlami Premium Economy a ďalšími vylepšeniami produktov. Spustila tiež nové technologické platformy Emirates Partners Portal a Emirates Gateway s cieľom lepšie zapojiť a obslúžiť obchodných partnerov v oblasti cestovania. Pre verných cestujúcich spoločnosť Emirates Skywards ponúkla veľkorysé predĺženie platnosti statusu Tier a míľ až do roku 2022 a spustila rôzne iniciatívy, ktoré jej členom pomáhajú získavať a využívať odmeny, aj keď nemôžu okamžite cestovať.⁵⁰

4.1.1 Marketingové makroprostredie leteckej spoločnosti Emirates

Vzhľadom na celosvetové šírenie COVID-19 a stúpajúci počet ochorení a úmrtí, Svetová zdravotnícka organizácia (WHO) 11. marca 2020 vyhlásila, že vypuknutie koronavírusu je pandémiou, a vyzvala krajiny, aby v reakcii naň prijali naliehavé a agresívne opatrenia. Ani nie týždeň po vyhlásení počet potvrdených prípadov na celom svete každým dňom rýchlo rástol. Od roku 2019 letecká spoločnosť prechádza ťažšími obdobiami hlavne aj na základe reštrikcií a zákazom lietať. Spoločnosť musela prerušiť niektoré linky.⁵¹

Vplyv a dopady pandémie COVID-19 na svetové hospodárstvo budú pravdepodobne bezprecedentné od Veľkej hospodárskej krízy v 30. rokoch 20. storočia. Preto pravdepodobne pandémie COVID-19 predstavuje jednu z najvýznamnejších environmentálnych zmien v

⁵⁰ EMIRATES.COM. 2021. *Emirates group announces 2020-21 results*. [online]. [cit. 2022-03-16]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-group-announces-2020-21-results/>

⁵¹ DING, Amy Wenxuan – LI, Shibo. 2021. *National response strategies and marketing innovations during the COVID-19 pandemic*. [online]. [cit. 2022-03-16]. Dostupné na internete: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7724513/>

modernej histórii marketingu, ktorá by potenciálne mohla mať hlboký vplyv na sociálnu zodpovednosť podnikov (CSR), spotrebiteľskú etiku a základnú filozofiu marketingu. Krátkodobý vplyv pandémie COVID-19 sa prejavuje okamžite a bez námahy, a to vďaka rozsiahlemu uzavretiu a opatreniam sociálneho odstupu na celom svete. Nech už sa pandémia skončí akokoľvek, už teraz má mať dlhodobé hlboké hospodárske, sociálne, politické a kultúrne dôsledky.⁵²

4.1.1 Demografické prostredie

Demografia môže ovplyvniť segmentáciu trhu Emirátov. Pre spoločnosť Emirates je dôležité určiť demografické sily, ktoré zahŕňajú krajinu/región, vek, vzdelanie, životný štýl domácností, kultúrne charakteristiky. Sú dôležité, pretože spoločnosť Emirates potrebuje reagovať na aktuálne trendy a meniace sa demografické prostredie, a tým pádom neustále zlepšovať služby poskytujúce svojim zákazníkom.⁵³

Tým, že spoločnosť pracuje na medzinárodnej úrovni, zamestnáva ľudí z celého sveta. Je to efektívne hlavne pri letoch, ak cestujúci nevedia anglickým jazykom. Základnou podmienkou zamestnanca Emirates je vedomosť anglického jazyka.

4.1.2 Politicko-právne prostredie

Emirates airlines je štátna letecká spoločnosť zo SAE, ktorá prevádzkuje lety po celom svete. Letecký priemysel je veľmi náchylný na politické faktory, pretože vláda sa vždy snaží udržať bezpečnosť cestujúcich ako najvyššiu prioritu. Nejde len o zákazníkov, pre ktorých môže vláda ovplyvniť podnikanie spoločnosti, ale aj o to, či krajina, v ktorej má sídlo, súperí s krajinou, v ktorej chce pôsobiť. To môže pre emirátske letecké spoločnosti predstavovať veľké riziko. Okrem toho je táto letecká spoločnosť dcérskou spoločnosťou skupiny Emirates Group, ktorú vlastní dubajská vládna investičná korporácia, takže je veľmi prirodzené, že na strategické rozhodnutia leteckej spoločnosti má vláda veľký vplyv.⁵⁴

⁵² RES, Bus J. 2020. *The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy*. [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné na internete: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7241379/>

⁵³ GOFRIXTY.COM. 2019. *Emirates airline marketing strategy*. [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné na internete: <https://gofrixy.com/emirates-airline-marketing-strategy/>

⁵⁴ MBASKOOL.COM. 2020. *Emirates PESTLE analysis*. [online]. [cit. 2022-03-12]. Dostupné na internete: <https://www.mbaskool.com/pestle-analysis/companies/18058-emirates.html>

Priamym príkladom, ako môže vláda v danom štáte ovplyvniť fungovanie danej spoločnosti je práve právny akt z roku 2019. Emirates Airways je blízkovýchodná letecká spoločnosť, Donald Trump a jeho administratíva vydali v roku 2019 právny akt, v ktorom zakázali moslimským občanom vstup do USA, čo znížilo pomer cestujúcich z moslimských krajín na trhoch USA. Pre leteckú spoločnosť Emirates to predstavuje hrozbu, ktorá môže znížiť jej tržby, pretože väčšina cestujúcich, ktorí cestujú v leteckej spoločnosti Emirates, patrí k moslimským krajinám.⁵⁵

Dopady a vplyv pandémie COVID-19 na letecký priemysel: sektor leteckej dopravy (osobnej a nákladnej) predstavuje len malý podiel na pridanej hodnote krajín OECD (v priemere približne 0,3 %). Vďaka silným medziodvetvovým väzbám s predchádzajúcimi aj nadväzujúcimi odvetvami je však dôležitou súčasťou hospodárstva.

Po prvé, letecká doprava sa spolieha na viaceré predchádzajúce odvetvia: podporné činnosti pre leteckú dopravu (vrátane prevádzky letísk); výroba lietadiel; prenájom a lízingové služby; a výroba rafinovaných ropných produktov (vrátane miešania biopalív). Najmä sektor leteckej dopravy a letiská sú navzájom prepojené. Niektoré letiská sú vo veľkej miere závislé od jednej alebo niekoľkých spoločností, ktoré ich využívajú ako stredisko.

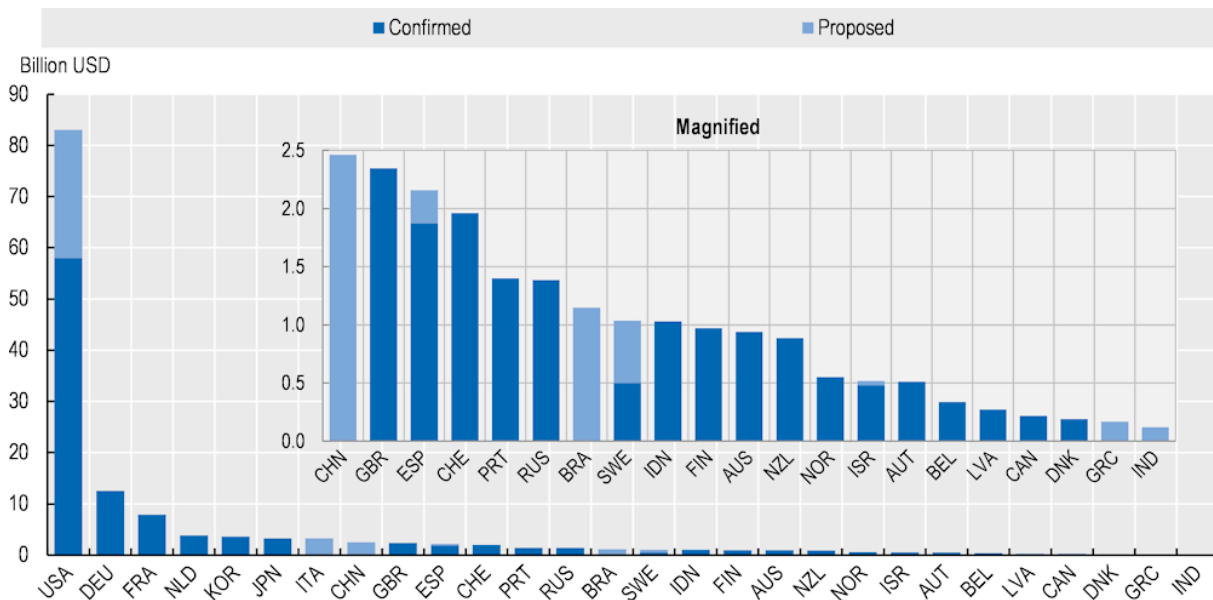
Bežné je spoločné vlastníctvo, či už súkromnými subjektmi (napr. spoločnosť Lufthansa vlastní menšinový podiel vo frankfurtskom letisku), alebo verejným sektorom. Z ukazovateľov OECD o regulácii trhu s výrobkami vyplýva, že v roku 2018 bol verejný sektor akcionárom najväčšieho vnútroštátneho letiska v troch zo štyroch krajín OECD a najväčšieho leteckého dopravcu v jednej z troch krajín. Okrem toho sú výrobcovia lietadiel veľmi závislí od dopytu zo strany sektora leteckej dopravy, a to priamo alebo prostredníctvom lízingových spoločností.

Keďže úroveň činnosti aj strategické rozhodnutia týkajúce sa leteckej dopravy, letísk a výroby lietadiel sú prepojené, uvažuje sa o nich spoločne ako o "leteckom priemysle". Doterajšie zásahy verejnej politiky do leteckého priemyslu mali rôzne dôvody. Väčšina intervencií bola zameraná na výrobcov lietadiel. Tieto podniky zvyčajne podliehajú procesu učenia sa z praxe a dosahujú značné úspory z rozsahu, čo môže spôsobiť nedostatočné investície do technológií, inovácií alebo výrobných zariadení, a teda odôvodniť verejnú podporu. Cieľom verejných politík bola aj koordinácia širokej škály dodávateľov a rôzneho know-how a zabezpečenie bezpečnosti lietadiel. Nedávno sa výrobcovia lietadiel stali aj cieľom ekologických priemyselných politík, ktoré sa snažia urýchliť prechod na nízko uhlíkové

⁵⁵ GOFRIXTY.COM. 2019. *Emirates airline marketing strategy*. [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné na internete: <https://gofrixty.com/emirates-airline-marketing-strategy/>

lietadlá. Okrem podpory výrobcov lietadiel vlády zasiahli aj s cieľom zachovať zamestnanosť vo veľkých leteckých dopravných spoločnostiach.

Graf 4-1: Vládna podpora leteckým spoločnostiam v dôsledku krízy COVID-19



Zdroj: OECD.ORG. 2020. *COVID-19 and the aviation industry: Impact and policy responses*. [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné na internete: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-the-aviation-industry-impact-and-policy-responses-26d521c1/#figure-d1e125>

Pokiaľ ide o reakciu na krízu spojenú s pandémiou COVID-19, väčšina doterajších opatrení zameraných na jednotlivé odvetvia alebo podniky sa týkala leteckej dopravy. Od augusta 2020 vlády poskytli leteckým spoločnostiam podporu vo výške približne 160 miliárd USD (graf 4-1). Takmer dve tretiny tejto podpory tvorí priama pomoc (dotácie, pôžičky, vlastný kapitál, peňažné injekcie), zatiaľ čo jedna štvrtina má formu dotácií na mzdy. Intervencie majú vo všeobecnosti tri formy:⁵⁶

- Necielené podporné schémy, ktorých cieľom je poskytnúť likviditu podnikom bez ohľadu na ich činnosť, vrátane rozšírenia existujúcich schém na udržanie pracovných miest alebo zavedenia nových schém.
- Sektorové schémy (napr. letecké spoločnosti pôsobiace v Austrálii alebo celý letecký priemysel vo Francúzsku) vrátane tých, ktoré podporujú pracovníkov leteckých spoločností (napr. program podpory miezd v Spojených štátoch).

⁵⁶ OECD.ORG. 2020. *COVID-19 and the aviation industry: Impact and policy responses*. [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné na internete: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-the-aviation-industry-impact-and-policy-responses-26d521c1/#figure-d1e125>

- Opatrenia na podporu jednotlivých podnikov vrátane čiastočného alebo úplného znárodnenia, ktoré niektoré krajiny zaviedli z dôvodu prítomnosti veľkých spoločností v odvetví leteckej dopravy (napr. Alitalia, Lufthansa).

4.1.3 Kultúrne prostredie

Hoci priemerný rast počtu obyvateľov v SAE v rokoch 2015 až 2020 bol 1,31 %, čo je menej ako 1,6 % v rokoch 2010 až 2015, faktom je, že počet obyvateľov rastie. A to je pre leteckú spoločnosť Emirates dobré najmä pre jej domáci trh. Celkový počet obyvateľov je približne 9,9 milióna⁵⁷. Rovnako krajina priťahuje množstvo emigrantov z rôznych častí sveta, ktorí pracujú pre domáce aj nadnárodné organizácie. Mnohí z týchto expatriantov cestujú leteckou spoločnosťou Emirates.

Dubaj so svojimi prvotriednymi nákupnými a zábavnými zariadeniami každoročne priláka milióny turistov, z čoho určite profituje letecká spoločnosť Emirates Airline. Podobne veľa obyvateľov Emirátov cestuje po celom svete, čo má tiež pozitívny vplyv na príjmy leteckej spoločnosti.⁵⁸

V posledných rokoch zaznamenali letecké spoločnosti náhly nárast predaja leteniek najmä v rozvojových krajinách, ako je Čína a India. Lacné ceny leteniek a nárast príjmov ľudí podnietili ľudí k cestovaniu v leteckých spoločnostiach. Väčšina ľudí chce cestovať lietadlom, ale predtým vysoké ceny znemožňovali rodine strednej triedy cestovať lietadlom, avšak veľká konkurencia na trhu leteckých spoločností viedla k veľkému zníženiu cien leteniek, a tým umožnila ľuďom zo strednej vrstvy cestovať lietadlom. K zvýšeniu predaja leteniek leteckej spoločnosti Emirates prispel aj nárast v sektore cestovného ruchu. Ľudia teraz chcú cestovať po celom svete a spoznávať rôzne miesta. To otvorilo leteckej spoločnosti Emirates príležitosť zvýšiť svoj podiel na trhu tým, že priláka potenciálnych cestujúcich k svojej leteckej spoločnosti.⁵⁹

⁵⁷ MIRZA, A. 2020. *Five-year average population growth rate in the United Arab Emirates from 1950 to 2020*. [online]. [cit. 2022-03-16]. Dostupné na internete: <https://www.statista.com/statistics/1116189/uae-five-year-average-annual-population-growth-rate>

⁵⁸ HOWANDWHAT.COM. 2020. *Pestel analysis Emirates airline*. [online]. [cit. 2022-03-16]. Dostupné na internete: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-emirates-airline/>

⁵⁹ MBASKOOL.COM. 2020. *Emirates Pestle analysis*. [online]. [cit. 2022-03-16]. Dostupné na internete: <https://www.mbaskool.com/pestle-analysis/companies/18058-emirates.html>

4.1.4 Prírodné prostredie

V analýze prírodného prostredia spoločnosti Emirates sú nižšie uvedené prvky prostredia, ktoré ovplyvňujú jej podnikanie.

Zvyšujúce sa požiadavky verejnosti na riešenie klimatických zmien prinútili mnohé spoločnosti zmeniť svoje stratégie. Letecké palivo je hlavným prispievateľom ku globálnemu otepľovaniu. Staré lietadlá spotrebujú veľa paliva. Pri vzlete a pristátí sa spotrebuje až 25-30 % paliva. Verejnosť požaduje, aby spoločnosti nakupovali také lietadlá, ktoré spotrebujú veľmi málo paliva, a ak je to možné, aby lietal na ekologickejšie palivo. Okrem toho sú lietadlá kritizované za to, že spôsobujú veľké hlukové zaťaženie. Letecká spoločnosť Emirates v súčasnosti zabezpečuje nákup lietadiel s najúčinnjšou spotrebou paliva na svete a vo svojom arzenáli má najmladšiu flotilu na svete.

Spoločnosť zakúpila lietadlá Airbus A380, ktoré patria medzi najtichšie lietadlá na svete. Spoločnosť Emirates tiež zabezpečuje, že prikrývky v ekonomickej triede, počas diaľkových letov, sú vyrobené zo 100 % recyklovaných plastových fliaš. Pozorne sledujú aj vývoj v oblasti bio palív, ktoré sú technicky bezpečnejšie.⁶⁰

Znečistenie ovzdušia je veľkou celosvetovou výzvou. Organizátori kampaní vyzývajú organizácie a vládu, aby prispeli k jeho zníženiu. V tejto súvislosti treba spomenúť, že letecká spoločnosť Emirates využíva moderné technológie na zníženie vplyvu svojej prevádzky na životné prostredie. Už dlho žiada vlády, aby sa letecká doprava stala šetrnou k palivám a emisiám.⁶¹

Spoločnosť Emirates striktne pristupuje k ochrane životného prostredia rôznymi formami, taktiež organizuje výpomoci zvieratám a prírode. Emirates sa zamerali hlavne na:

- **Znižovanie emisií** – Prevádzkovanie moderných a palivovo úsporných lietadiel bolo ústredným bodom obchodného modelu Emirates od počiatku leteckej spoločnosti. Lietajú na jednej z najmladších flotíl širokotrupých lietadiel na oblohe s priemerným vekom 6,5 roka. Táto pokračujúca investícia v hodnote niekoľkých miliárd dolárov je najväčším záväzkom Emirates – nielen v oblasti pohodlia cestujúcich, ale aj v znižovaní ich vplyvu na životné prostredie.

⁶⁰ MBASKOOL.COM. 2020. *Emirates Pestle analysis*. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné na internete: <https://www.mbaskool.com/pestle-analysis/companies/18058-emirates.html>

⁶¹ HOWANDWHAT.COM. 2020. *Pestel analysis Emirates airline*. [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné na internete: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-emirates-airline/>

- **Zodpovednosť pri konzumácii** – Emirates sa zaviazala znižovať vplyv na životné prostredie prostredníctvom zodpovednej spotreby – starostlivým rozhodovaním o tom, aké položky nakupujú, ako ich získavajú, ako riadia likvidáciu odpadu a ako spotrebúvajú vodu a elektrinu.
- **Ochrana voľne žijúcich živočíchov a biotopov** – krása a biodiverzita nášho sveta sú inšpiráciou pre cestovanie a spoločnosť Emirates sa zaviazala pomáhať chrániť prírodné biotopy a zastaviť nelegálny obchod s voľne žijúcimi živočíchmi a rastlinami, ktorý ohrozené druhy privádza na pokraj vyhynutia.⁶²

Obrázok 4-1: Emisie uhlíka spoločnosti Emirates

Metric	Unit	2017-18	2016-17	2015-16	2017-2018 % change
Scope 1					
Flight operations	tonnes	35,438,672	34,645,211	31,884,260	2.3
Ground operations	tonnes	148,599	138,708	135,244	7.1
Total Scope 1 emissions	tonnes	35,587,271	34,783,919	32,019,504	2.3
Scope 2					
Electricity	tonnes	258,225	258,266	261,280	0.0
Desalinated water	tonnes	41,599	40,157	42,741	3.6
Total Scope 2 emissions	tonnes	299,824	298,423	304,021	0.5
Total CO₂ emissions	tonnes	35,887,095	35,082,342	32,323,525	2.3

Note: CO₂ figures for 2016-17 amended due to corrected diesel consumption figures and updated diesel and petrol emissions factors.
CO₂ emissions from electricity and desalinated water for 2016-17 have been adjusted to exclude some previously-included staff accommodation buildings (out of reporting scope).

Zdroj: C.EKSTATIC.NET. 2018. *THE EMIRATES GROUP ENVIRONMENTAL PERFORMANCE REPORT 2017-2018*. [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné na internete: <https://c.ekstatic.net/ecl/documents/environmental-reports/environment-report-2017-18.pdf>

Dopad pandémie COVID-19 mal na prírodné prostredie pozitívne dopady, keďže zatvorením priemyselných odvetví, dopravy a podnikov došlo k náhlemu poklesu emisií skleníkových plynov (GHG). V porovnaní s týmto obdobím 2018 minulého roka sa úroveň znečistenia ovzdušia v New Yorku znížila takmer o 50 % v dôsledku opatrení prijatých na

⁶² C.EKSTATIC.NET. 2018. *THE EMIRATES GROUP ENVIRONMENTAL PERFORMANCE REPORT 2017-2018*. [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné na internete: <https://c.ekstatic.net/ecl/documents/environmental-reports/environment-report-2017-18.pdf>

kontrolu vírusu⁶³. Odhaduje sa, že takmer 50 % zníženie emisií N₂O a CO nastalo v dôsledku odstavenia ťažkého priemyslu v Číne⁶⁴.

Predpokladá sa, že vozidlá a letecká doprava sú kľúčovými prispievateľmi k emisiám a podieľajú sa na emisiách skleníkových plynov v sektore dopravy takmer 72 % a 11 %⁶⁵. Opatrenia prijaté na celom svete na obmedzenie šírenia vírusu majú dramatický vplyv aj na sektor leteckej dopravy. Mnohé krajiny obmedzili vstup a odchod medzinárodných cestujúcich. V dôsledku zníženého počtu cestujúcich a obmedzení komerčné letecké spoločnosti rušia lety po celom svete.

Napríklad Čína v dôsledku pandémie znižuje takmer 50 - 90 % kapacity odletov a 70 % domácich letov v porovnaní s 20. januárom 2020, čo v konečnom dôsledku odrátalo takmer 17 % národných emisií CO₂⁶⁶. Okrem toho sa uvádza, že v dôsledku pandémie COVID-19 sa celosvetovo znížilo 96 % leteckej dopravy v porovnaní s podobným obdobím roka 2019⁶⁷, čo má konečný vplyv na životné prostredie.⁶⁸

4.1.5 Technologické prostredie

Technologické inovácie a zmeny prebiehajú rýchlo a majú vplyv na letecký priemysel. V tejto súvislosti treba spomenúť, že letecká spoločnosť Emirates využíva technológie kreatívne a veľmi efektívne. Napríklad v septembri 2019 oznámila, že na letoch do Spojených štátov ponúka biometrický nástup do lietadla s cieľom ušetriť čas potrebný na nástup do

⁶³ HENRIQUES, M. 2020. *Will Covid-19 have a lasting impact on the environment?* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné na internete: <https://www.bbc.com/future/article/20200326-covid-19-the-impact-of-coronavirus-on-the-environment>

⁶⁴ CAINE, P. 2020. *Environmental impact of COVID-19 lockdowns seen from space*. *Sci. Nat.* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné na internete: <https://news.wttw.com/2020/04/02/environmental-impact-covid-19-lockdowns-seen-space>

⁶⁵ HENRIQUES, M. *Will Covid-19 have a lasting impact on the environment?* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné na internete: <https://www.bbc.com/future/article/20200326-covid-19-the-impact-of-coronavirus-on-the-environment>

⁶⁶ ZOGOPOULOS, E. 2020. *Energy industry review; COVID-19: the curious case of a green virus* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné na internete: <https://energyindustryreview.com/analysis/covid-19-the-curious-case-of-a-green-virus/>

⁶⁷ WALLACE, G. 2020. *Airlines and TSA Report 96% Drop in Air Travel as Pandemic Continues*. [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné na internete: <https://edition.cnn.com/2020/04/09/politics/airline-passengers-decline/index.html>

⁶⁸ RUME, Tanjena – ISLAM, UI-Didar S. M. 2020. *Environmental effects of COVID-19 pandemic and potential strategies of sustainability*. [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné na internete: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7498239/>

lietadla. Schválila to americká colná a pohraničná stráž (CBP). Niektorí cestujúci však vyjadrili obavy, hoci nie sú povinní tento systém používať⁶⁹.

Letecká spoločnosť Emirates sa už dlhší čas zameriava na využívanie umelej inteligencie (AI), internetu vecí, veľkých dát a robotiky, pretože tieto technológie výrazne ovplyvňujú jej prevádzku. Má veľký počet softvérových inžinierov a vývojárov aplikácií, ktorí sa venujú práci na týchto technologických riešeniach, aby z nich vytlačili to najlepšie.⁷⁰

V rámci predídeniu šírenia ochorenia COVID-19 Emirates vytvorila rôzne postupy a systémy, aby ochránila svojich klientov. Spoločnosť Emirates je ocenená, ako najbezpečnejšia letecká spoločnosť na svete vo svojej reakcii na pandémiu COVID-19 podľa Barometra bezpečného cestovania. Zavedené postupy zahŕňajú:

Integrovaná biometrická cesta na Dubajskom letisku - zlepšuje zákaznícku skúsenosť s plynulým spracovaním na kontaktných miestach letiska prostredníctvom technológie rozpoznávania dúhovky alebo tváre a poskytuje bezkontaktný letiskový zážitok, ktorý uprednostňuje zdravie a bezpečnosť s obmedzenou interakciou s ľuďmi.

Obrázok 4-2: Biometrický panel na Dubajskom letisku



Zdroj: AIRLINERGS.COM. 2020. Emirates launches integrated biometric path at the airport for added convenience. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete: <https://airlinergs.com/emirates-launches-integrated-biometric-path-at-the-airport-for-added-convenience/>

⁶⁹ SINGH, J. 2019. *Emirates Becomes First International Airline To Use Biometric Boarding On US Bound Flights*. . [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné na internete: <https://simpleflying.com/emirates-us-bound-biometric-boarding>

⁷⁰ HOWANDWHAT.NET. 2020. *PESTEL analysis of Emirates Airline*. [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné na internete: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-emirates-airline/>

Obsluhujúci personál – personál nosí na sebe jednorazový plášť, respirátor/rúško a štít na hlave. Outfit je veľmi podobajúci sa zamestnancom mobilných odberových centier.

Hygiena na palube – po každom lete, zamestnanci letiska vykonávajú proces čistenia pomocou čistiacich prostriedkov a pary na sedadlách a monitoroch, ktorých sa cestujúci dotýkajú. Hygiena na palube je samozrejmosťou, ako aj bola pred začiatkom pandémie – čistenie toaliet, kúpeľne.

Testovanie – spoločnosť Emirates sa stala prvou leteckou spoločnosťou, ktorá ponúka testovanie na letisku pre cestujúcich, ktorí odlietajú z medzinárodného letiska v Dubaji.⁷¹

4.1.6. Ekonomické prostredie

Ekonomické prostredie je ďalším faktorom, ktoré budeme analyzovať v rámci leteckej spoločnosti Emirates. Netreba zdôrazňovať, že rok 2020 a 2021 bol pre takmer všetky letecké spoločnosti nepriaznivý. Mnohí analytici však dúfajú, že nasledujúce roky budú iné, a preto môže letecká spoločnosť očakávať niečo dobré.

Dubaj je jednou z najobľúbenejších turistických destinácií na svete. Je tiež veľmi atraktívnym obchodným miestom. Obchodné aj rekreačné cesty do Spojených arabských emirátov prinášajú leteckej spoločnosti Emirates Airline nepochybne významné obchodné výsledky. Za rok 2019/2020 vykázala tržby vo výške 25,1 miliardy USD a zisk 288 miliónov USD. Kolísanie cien ropy sa však stáva príčinou narušenia globálneho leteckého priemyslu. Podobne je pre leteckú spoločnosť výzvou aj cenový tlak zo strany konkurencie.⁷²

Obrázok 4-3: Porovnanie finančných aspektov počas pandémie COVID-19



Zdroj CDN.EK.AERO. 2021. *Annual report 2021*. [online]. [cit. 2022-03-25]. Dostupné na internete https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual_report_2021.pdf

⁷¹ CDN.EK.AERO. 2021. *Annual report 2021*. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual_report_2021.pdf

⁷² MBASKOOL.COM. 2020. *Emirates PESTLE Analysis*. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete: <https://www.mbaskool.com/pestle-analysis/companies/18058-emirates.html>

V rámci predídeniu šírenia ochorenia COVID-19 Emirates ponúka rôzne finančné služby pre klientov ako sú:

- spoločnosť Emirates sa proaktívne zaväzuje, že bude platiť náhrady zákazníkom a obchodným partnerom a urýchľuje schopnosť štvornásobne urýchliť zúčtovanie bezprecedentného objemu žiadostí o vrátenie peňazí,
- spoločnosť poskytuje rozšírenú globálnu ponuku pre viacero rizikových poistení pre všetkých svojich cestujúcich, vrátane poistenia COVID-19 zdravotného poistenia, čím ponúka zákazníkom bezkonkurenčnú cestovnú istotu a pokoj v duši.

Spoločnosť utrpela veľké finančné straty preto muselo prísť k prepúšťaniu zamestnancov aj, keď spoločnosť tomu chcela predísť. S prvou vlnou sa Emirates vysporiadal výborne, ale pri nasledujúcej uzávierke finančnom období 2020-2021 sa spoločnosť stala slabou a finančne menej stabilnou pre letecký trh.⁷³

4.2 Mikroprostredie spoločnosti Emirates počas pandémie COVID-19

Faktory mikroprostredia sú tie faktory, ktoré určujú dostupnosť zdrojov organizácie a pomáhajú pri plánovaní a príprave podnikania, zahŕňajú vývoj dlhodobej stratégie. Medzi tieto faktory mikroprostredia patria:

Zákazníci - letecká spoločnosť Emirates si váži svojich zákazníkov a preto je jej stratégia fixných nákladov namierená na jej klientov. Náklady na každú cestu sú vopred stanovené. Pre spoločnosť Emirates sú zákazníci veľmi dôležití, a aj preto im poskytujú kvalitné služby za najlepšiu cenu. Treba poznamenať, že počas pandémie COVID-19 bolo kvôli zákazu cestovať menej zákazníkov, čo pocítila aj letecká spoločnosť Emirates.

Emirates k pandemií pristupujú solídne a svojim pasažierom dávajú hygienický balíček, ktorý obsahuje rúška, čistiace utierky na povrch aj na ruky a rukavice v 2 veľkostiach. Deky a vankúše sú zapečatené fóliou. Na palube, zákazník nájde podrobný návod, ako postupovať pri prilete do Dubaja. Návod sa dá stiahnuť pomocou QR kódu nakoľko v lietadle je stále wi-fi pripojenie aj pri výške 13 000m nad morom.⁷⁴

⁷³ CDN.EK.AERO. 2021. *Annual report 2021*. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual_report_2021.pdf

⁷⁴ SAMCHUI.COM. 2020. *What's changed on Emirates flight?* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete: <https://samchui.com/2020/10/13/trip-report-whats-changed-on-emirates-flight/#.YkC5n-dBy3A>

Obrázok 4-4: Hygienický balíček spoločnosti Emirates



Zdroj: SAMCHUI.COM. 2020. *What's changed on Emirates flight?* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete: <https://samchui.com/2020/10/13/trip-report-whats-changed-on-emirates-flight/#.YkC5n-dBy3A>

Zamestnanci – Podľa údajov z roku 2021 mala spoločnosť Emirates Airline viac ako 40 801 zamestnancov, ktorí riadia celú sieť aerolínií. Zamestnanci patria medzi najvyššie priority leteckej spoločnosti Emirates. Pre zamestnancov spoločnosti Emirates sú určené rôzne príspevky a motivačné programy.

Počas pandémie boli zamestnanci v lietadlách najviac vystavení možnosti nakazenia sa v uzavretom priestore s počtom cestujúcich aj cez 800 pasažierov. Emirates sa postavil zodpovedne k ochrane pasažierov aj zamestnancov tým, že im obstaral ochranné obleky, respirátory, ochranné štíty.

Investori – Emirates je jednou z najväčších leteckých spoločností na svete, Emirates sama investuje do rôznych iných leteckých spoločností, Emirates má 39 % podiel na trhu. Emirates však má menšinové kapitálové investície v rôznych zúčastnených leteckých spoločnostiach. Okrem toho na trh vstupujú rôzni investori, čo môže predstavovať hrozbu.

Distribučné kanály a dodávatelia – Existujú rôzne autorizované franšízy na distribúciu leteniek, ktoré umožňujú jednoduchý nákup vstupeniek. Letecká spoločnosť Emirates má svoju aplikáciu (Android aj iOS), ktorá umožňuje zákazníkom kúpiť si letenky online alebo v blízkej franšíze.⁷⁵

Okrem medzinárodnej leteckej spoločnosti Emirates a poskytovateľa pozemných služieb, spoločnosti Dnata, majú aj globálnu logistickú spoločnosť Emirates SkyCargo, ako aj služby leteckého cateringu a služby marhaba meet a greet airport service.

Emirates Leisure Retail je dcérska spoločnosť skupiny Emirates Group, ktorá zastupuje obľúbené značky potravín a nápojov a predajne ako Costa, Pret A Manger a Giraffe World

⁷⁵ GOFRIXTY.COM. 2019. *Emirates Airline Marketing Strategy Analysis*. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete: <https://gofrixtty.com/emirates-airline-marketing-strategy/>

Kitchen. Okrem iného poskytujú aj prvotriedne školenia v rámci Emirates Flight Training Academy a Emirates CAE Flight Training.⁷⁶

Konkurencia – Táto letecká spoločnosť sa považuje za najväčšiu leteckú spoločnosť na Blízkom východe a z medzinárodného letiska v Dubaji prevádzkuje približne 3 600 letov týždenne. Ich aerolínie inšpirujú cestujúcich po celom svete širokou sieťou destinácií, čím poskytujú služby na svetovej úrovni. Je považovaná za najväčšieho prevádzkovateľa lietadla Airbus A380, ktorých má v prevádzke približne 103 lietadiel. Od svojho vzniku sa Airbus A380 stal dôležitou súčasťou flotily spoločnosti Emirates, najmä na linkách s vysokou intenzitou dopravy. Táto letecká spoločnosť má silnú podporu dubajskej vlády. Vyniká v oblasti služieb zákazníkom, zábavy počas letu a exkluzívnych salónikov.

Čo sa týka priamych konkurentov spoločnosti Emirates, ako Air India, Singapore Airlines, Etihad Airways, Malaysia Airlines, Qatar Airways, Qantas Airways, Lufthansa, British Airways, Turkish Airlines, Air France, Virgin Atlantic, United Airlines, Jet Airways, tak počas pandémie neurobili žiadne konkurenčné zásahy, aby ohrozili spoločnosť. Pandémia postihla všetky konkurenčné aerolinky rovnako.⁷⁷

Marketingoví sprostredkovatelia – Je veľmi dôležité, aby firma jasne pochopila svoje stratégie. Prvým krokom je vždy formulácia stratégie. Potom by mala firma prejsť k implementácii stratégie a až potom by mala navrhnúť postupy hodnotenia a kontroly. Letecká spoločnosť Emirates Airlines je jedným zo súčasných úspešných príkladov v skupine spoločností, ktoré dokázali byť úspešné v čoraz konkurenčnejšom prostredí. Pripisuje sa to jej stratégiám, ktoré jej pomohli zvládnuť konkurenciu v leteckom priemysle. Svet sa mení spolu s novými technológiami. Jednou z určujúcich technológií, ktoré menia svet na globálny, je komunikačná technológia. Telefóny a internet veľmi uľahčili komunikáciu.

Ďalším prostriedkom komunikácie na diaľku sa stal internet pomocou počítačov. Vďaka tomu mnohé firmy rozšírili svoju činnosť do regiónov za svojimi hranicami. V tomto odvetví tak vznikla obrovská konkurencia, ktorá spôsobila, že niektoré firmy upadli. Letecká spoločnosť Emirates Airlines použila niekoľko stratégií aby zabezpečila, že zostane na tomto trhu relevantná. Stratégie sú veľmi dôležité, pretože na takomto trhu môže akýkoľvek chybný krok firmy viesť k jej automatickému pádu, a preto sa musí každý krok veľmi starostlivo zvážiť.

⁷⁶ EMIRATES.COM. 2022. *What are some of the Emirates Group brands?* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/help/faq-topics/about-emirates/>

⁷⁷ BHASIN, Hitesh. 2018. *Top Emirates Competitors.* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete: <https://www.marketing91.com/top-emirates-competitors/>

Sociálne siete, ktoré využíva spoločnosť: Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, LinkedIn, Pinterest, Tumblr.⁷⁸

4.3 Návrhy a odporúčania

Spoločnosť Emirates je veľmi silnou nadnárodnou spoločnosťou, ktorá pôsobí medzinárodne. Spoločnosť sa snaží stále expandovať a rásť. Konkurencia v leteckom odvetví je silná. Pri analýze možností letov z okolia Slovenskej republiky sme si spravili príklad odletu do destinácie Maldivy. Pred pandémiou sa dalo cestovať z Bratislavského letiska partnerskou spoločnosťou FlyDubai. Najbližšie veľké medzinárodné letisko je v hlavnom meste Rakúska vo Viedni. Z Viedne sa dá do danej destinácie dostať priamym letom spoločnosti Austrian Airlines, alebo s prestupom spoločnosťou Emirates, alebo konkurenčne veľkou Turkish Airlines, Qatar Airlines, British Airways. Ak cestujeme do takejto destinácie priplatíme si aj, ak prídeme do cieľovej destinácie ráno (okolo 7-11 hod.). Ak ideme neskorším letom a prídeme v noci, alebo skoro ráno, tak je cena letenky nižšia. Väčšinová dĺžka čakania pri medzipristáti sa pohybuje od 1-8 hodín. Pri takomto počte ponúk sa rozhodujeme podľa viacerých faktorov, ako sú: cena letenky, obsadenosť lietadla, čas odletu a príchodu, dĺžka medzi pristania, služby, komfort.

Zaujímavosťou je, ak odlietame z destinácie s plánovaným medzipristátím v Dubaji a lietadlo nestihne načas odletieť a zákazník let z Dubaja do cieľovej destinácie zmešká, môže si žiadať od Emirates hotelovú izbu, kde prespí a počká na ďalší let domov alebo má možnosť zostať v termináli business triedy, kde je možné sa vyspať a najesť zdarma.

Na základe analýzy spoločnosti Emirates navrhujeme nasledovné odporúčania, ktoré by mohli dopomôcť k lepšiemu fungovaniu spoločnosti po pandémii:

- ✓ Vytvorenie linky Kanada – Dubaj, Kanada je krajina, kde životná úroveň je nadpriemerná a cestujúci by nedbali až tak na finančnú hodnotu letenky.
- ✓ Znížiť prevádzkové náklady, spoločnosť sa snaží stále modernizovať, ale ak jej zisky budú klesať mali by počkať s modernizáciou, keď sa vráti situácia do stavu, aký bol pred pandémiou.
- ✓ Emirates by mohol zredukovať ceny leteniek a tým menej investovať do služieb pasažierom. Nízko nákladové spoločnosti vedia previezť pasažiera aj o 70 % nižšou cenou letenky s tou istou cieľovou destináciou.

⁷⁸ BUSINESS-ESSAY.COM. 2022. *Emirates Airlines' Marketing and Success Factors*. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete: <https://business-essay.com/emirates-airlines-marketing-and-success-factors/>

- ✓ Vstupom do leteckej aliancie, pasažieri vedia zbierať body a výhody letmi rozdielnymi aerolíniami, ak sú v jednej aliancii. Medzi jednu z najznámejších aliancií patrí aliancia Star Alliance. Letecké spoločnosti v aliancií vedia medzi sebou aj komunikovať a stanoviť časovo rentabilné časy letov.
- ✓ Zrušiť nové poplatky, ako napr. za výber sedadla. Odjakživa Emirates pri drahšej sume letenky ponúkal v letenke aj zdarma výber sedadla. V súčasnosti sa cena pohybuje okolo 30 € za výber sedadla.
- ✓ Nespoplatňovať pasažierov pri využití WI-FI počas letu, Wi-FI počas letu je zdarma len do určitej rýchlosti a obnosu dát.
- ✓ Pomoc pre invalidov alebo mentálne chorých ľudí je minimálna. Na medzinárodnom letisku v Dubaji si musíte zaplatiť, ak Vás s postihnutým členom zoberú prednostne alebo odvezú od lietadla po východ z letiska. S porovnaním na Slovensku na Bratislavskom letisku ide s Vami letiskový personál na špeciálnu kontrolu pre postihnutých a s vozíkom Vás odvedie až ku lietadlu, kde Vás hasiči odnesú až na sedadlo v lietadle. Letisko, s ktorým ma zmluvu Emirates, si účtuje vyše 70 € poplatok aj pri takejto pomoci.
- ✓ Pri výbere sedadiel na oficiálnej stránke Emirates je znak vozíčkara pri bočných sedadlách v každej rade. Pasažieri nie sú upozornení, že tam nemôžu sadieť a väčšinou si tieto sedadlá zablokujú a pre invalidov nezostane miesto.

Okrem pandémie COVID-19 začala 24. februára vojna na Ukrajine. Napadnutie Ukrajiny Ruskou federáciou zastihlo všetky krajiny. Doposiaľ voči Rusku boli vykonané najtvrdšie reštrikcie a sankcie, aby bolo Rusko totálne izolované ekonomicky a finančne. Snaha všetkých krajín odstrihnúť sa od Ruska rastie. Rusko je hlavný importér plynu, ropy a kovov do Európy. Spoločnosť Emirates, ktorá sa nachádza v Saudskej Arábii nespravila, a ani doposiaľ nespraví žiadne reštrikcie, aby sa odtrhla od Ruska.

Spojené Arabské Emiráty sa správajú voči tomuto konfliktu neutrálne aj na základe dlhodobo dobrých vzťahov s Ruskom. Väčšina krajín uzavrela letový priestor pre ruské lietadlá okrem krajín Afriky, Saudskej Arábie, Indie, Thajska, Japonska, Austrálie. Emirates naďalej lieta z Dubaja do Moskvy bez plánovaných zákazov.⁷⁹

⁷⁹ IBRAHIM, Arwa. 2022. *UAE stance on Ukraine war reflects 'strong alliance' with Russia*. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete: <https://www.aljazeera.com/news/2022/3/3/uae-stance-on-ukraine-war-reflects-strong-alliance-with-russia>

Po skončení pandémie sa očakával prirodzený boom, ktorý mal zvýšiť pohyb ľudí do rôznych krajín, či už z dôvodu zjednotenia rodinných príslušníkov alebo obchodných ciest, alebo jednoducho za rekreáciou, čo malo spôsobiť rast letov. Prišla však ďalšia kríza v podobe vojny a taktiež migračná kríza, ktorá výrazne ovplyvní mnohé štáty. Z dôvodu napätia a snahy podpore Ukrajiny, viaceré Európske štáty uzavreli letecký priestor pre ruské lietadlá. Toto napätie spôsobilo aj rast ceny ropy, ktorá ovplyvňuje aj cenu leteckého paliva. Ceny paliva stále rastú a nevie sa, kedy prestanú a zastavia sa. Cena leteckého paliva má najväčší podiel na nákladoch letu. Práve kvôli tejto skutočnosti, by bolo vhodnou alternatívou pre leteckú spoločnosť Emirates, nahradiť klasické letecké palivo iným palivom, ktoré nebude závislé od cien a objemov ropy.

ZÁVER

Pandémia COVID-19 zmenila životy miliónov ľudí v celom svete. Obchodné spoločnosti museli prejsť do digitálnej sféry a museli prispôbiť svoj marketing obrovským zmenám v extrémne krátkom čase. Aby podniky mohli efektívne implementovať rôzne zmeny, museli uskutočniť dôkladnú analýzu marketingového prostredia po vypuknutí pandémie COVID-19. Letecká spoločnosť Emirates je silnou medzinárodnou spoločnosťou, ktorá uskutočnila viaceré zmeny v marketingu spoločnosti a taktiež implementovala nové služby súvisiace s uľahčením cestovania počas pandémie.

Analýza marketingového mikro a makroprostredia je kľúčová k dokonalému a dôkladnému poznaniu trhu, v ktorom firma pôsobí. Pandémia zmenila značné množstvo aspektov a jednou z výrazných zmien je aj väčší dôraz na bezpečnosť a hygienu cestujúcich. Po preskúmaní zmien marketingového prostredia spoločnosti Emirates sme zistili, že firma sa dokázala významne prispôbiť zmenám na trhu a neutrpela významné škody.

V rámci našej bakalárskej práce sme analyzovali kroky spoločnosti Emirates po vypuknutí pandémie COVID-19, a taktiež zmeny v marketingovom prostredí leteckého priemyslu. Na základe analýzy sme navrhli viaceré odporúčania pre spoločnosť pre zefektívnenie využitia marketingu a implementáciu nových služieb, vďaka ktorým bude spoločnosť napredovať aj po skončení pandémie COVID-19.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- AIRLINERGS.COM. 2020. *Emirates launches integrated biometric path at the airport for added convenience*. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete: <https://airlinergs.com/emirates-launches-integrated-biometric-path-at-the-airport-for-added-convenience/>
- ANA.CO.IP. 2021. *The Ana experience. About ANA*. [online]. [cit. 2021-12-04]. Dostupné na internete: <https://www.ana.co.jp/en/ca/the-ana-experience/about-ana/>
- BHASIN, Hitesh. 2018. *Top Emirates Competitors*. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete: <https://www.marketing91.com/top-emirates-competitors/>
- BENSON, Kierra. 2020. *Global Marketing: Everything You Need To Know*. [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné na internete: <https://www.techfunnel.com/martech/importance-of-global-marketing-strategies-for-businesses/>
- BUSINESS-ESSAY.COM. 2022. *Emirates Airlines' Marketing and Success Factors*. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete: <https://business-essay.com/emirates-airlines-marketing-and-success-factors/>
- CAINE, P. 2020. *Environmental impact of COVID-19 lockdowns seen from space*. *Sci. Nat.* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné na internete: <https://news.wttw.com/2020/04/02/environmental-impact-covid-19-lockdowns-seen-space>
- CDN.EK.AERO. 2021. *Annual report 2021*. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual_report_2021.pdf
- C.EKSTATIC.NET. 2018. *THE EMIRATES GROUP ENVIRONMENTAL PERFORMANCE REPORT 2017-2018*. [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné na internete: <https://c.ekstatic.net/ec1/documents/environmental-reports/environment-report-2017-18.pdf>
- CENTREFORAVIATION.COM. 2022. *Emirates group*. [online]. [cit. 2022-01-10]. Dostupné na internete: <https://centreforaviation.com/data/profiles/airline-groups/emirates-group>
- CENTREOFVAIATION.COM. *Etihad airways*. [online]. [cit. 2022-01-24]. Dostupné na internete: <https://centreforaviation.com/data/profiles/airlines/etihad-airways-ey>
- COURSEHERO.COM. 2021. *The organizational chart of Emirates*. [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na internete: <https://www.coursehero.com/file/p7tf05f/Figure-1-The-organizational-chart-of-Emirates-Functional-Operational-Areas-HH/>

DING, Amy Wenxuan – LI, Shibo. 2021. *National response strategies and marketing innovations during the COVID-19 pandemic*. [online]. [cit. 2022-03-16]. Dostupné na internete: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7724513/>

EC.EUROPA.EU. 2022. *Municipal waste statistics*. [online]. [cit. 2022-03-07]. Dostupné na internete: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Municipal_waste_statistics

EDITION.CNN.COM 2021. *Worlds best airlines 2021* [online]. [cit. 2022-01-25]. Dostupné na internete: <https://edition.cnn.com/travel/article/airline-ratings-worlds-best-airlines-2021/index.html>

EMIRATES.COM. 2022. *What are some of the Emirates Group brands?* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/help/faq-topics/about-emirates/>

EMIRATES.COM. 2021. *Emirates group announces 2020-2021 results*. [online]. [cit. 2022-03-16]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-group-announces-2020-21-results/>

EMIRATES.COM. 2020. *Emirates group announces 2019-2020 results*. [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-group-announces-2019-20-results/>

EMIRATES.COM. 2021. *Reasons to fly better*. [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/experience/fly-better/reasons-to-fly-better/>

EMIRATES.COM. 2021. *Skywards membership tiers*. [online]. [cit. 2022-01-10]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/skywards/membership-tiers/>

EMIRATES.COM. 2021. *Skywards membership benefits*. [online]. [cit. 2022-01-15]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/skywards/about/membership-tiers/membership-benefits.aspx>

EMIRATES.COM 2021. *Leadership team* [online]. [cit. 2022-02-09]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/about-us/our-people/leadership-team/>

EMIRATES.COM. 2021. *About us*. [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/about-us/timeline/>

EMIRATES.COM. 2021. *Arsenal FC*. [online]. [cit. 2021-12-13]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/about-us/our-communities/sponsorship/football/arsenal-fc/>

EMIRATES.COM. 2021. *Economy class*. [online]. [cit. 2021-12-18]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/experience/cabin-features/economy-class/>

EMIRATES.COM. 2021. *Business class*. [online]. [cit. 2021-11-28]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/experience/cabin-features/business-class/>

EMIRATES.COM. 2021. *First class*. [online]. [cit. 2022-01-7]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/experience/cabin-features/first-class/>

EMIRATES.COM. 2021. *Emirates. Our lounges*. [online]. [cit. 2021-02-14]. Dostupné na internete: <https://www.emirates.com/english/experience/our-lounges/>

EMIRATESFLIGHTCATERING.COM. 2021. *About us*. [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na internete: <https://www.emiratesflightcatering.com/about-us/>

FLY2.EMIRATES.COM. 2021. *Book a flight*. [online]. [cit. 2021-12-28]. Dostupné na internete: <https://fly2.emirates.com/>

GOFRIXTY.COM. 2019. *Emirates airline marketing strategy*. [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné na internete: <https://gofrixy.com/emirates-airline-marketing-strategy/>

HANULÁKOVÁ, Eva a kolektív. 2021. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer. 364 s. ISBN 978-80-571-0438-4.

HENRIQUES, M. *Will Covid-19 have a lasting impact on the environment?* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné na internete: <https://www.bbc.com/future/article/20200326-covid-19-the-impact-of-coronavirus-on-the-environment>

HOEKSTRA, Janny, C. – LEEFLANG, PETER, S. H. 2020. *Marketing in the era of COVID-19*. [online]. [cit. 2022-03-03]. Dostupné na internete: https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-020-00016-3#auth-Peter_S__H_-Leeflang

HOWANDWHAT.COM. 2020. *Pestel analysis Emirates airline*. [online]. [cit. 2022-03-16]. Dostupné na internete: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-emirates-airline/>

IBRAHIM, Arwa. 2022. *UAE stance on Ukraine war reflects 'strong alliance' with Russia*. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete: <https://www.aljazeera.com/news/2022/3/3/uae-stance-on-ukraine-war-reflects-strong-alliance-with-russia>

IŽIP, Roland. 2021. *Výpadok čipov bude triasť svetom ešte roky*. [online]. [cit. 2022-03-03]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/trend-archiv/vypadok-cipov-bude-triast-svetom-este-roky-vyroba-pre-automobilky-nie-je-priorita>

KITA, Jaroslav a kolektív. *Marketing*. 2017. Bratislava: Wolters Kluwer. 424 s. ISBN 978-80-8168-550-7.

KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. 1992. *Marketing (Marketing: An Introduction)*. Bratislava: SPN, 1992. 385 s. ISBN 80-08-02042-3.

KUKA.COM. 2022. *Megatrend: Nedostatok zdrojov*. [online]. [cit. 2022-03-03]. Dostupné na internete: <https://www.kuka.com/sk-sk/vyroba-budoucnosti/sfpl/megatrendy/nedostatok-zdrojov>

LEIBER, Theodor. 2016. *A quick SWOT analysis*. [online]. [cit. 2021-02-18]. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/profile/Theodor-Leiber-2/publication/315575931_Computational_Social_Science_and_Big_Data_A_Quick_SWOT_Analysis/links/59b638fea6fdcc3f8898be21/Computational-Social-Science-and-Big-Data-A-Quick-SWOT-Analysis.pdf

LOGOS-WORLD.NET. 2021. Emirates logo 2021. [online] [cit. 2021-11-18]. Dostupné na internete: <https://logos-world.net/emirates-logo/>

MBASKOOL.COM. 2020. *Emirates PESTLE analysis*. [online]. [cit. 2022-03-12]. Dostupné na internete: <https://www.mbaskool.com/pestle-analysis/companies/18058-emirates.html>

MIRZA, A. 2020. *Five-year average population growth rate in the United Arab Emirates from 1950 to 2020*. [online]. [cit. 2022-03-16]. Dostupné na internete: <https://www.statista.com/statistics/1116189/uae-five-year-average-annual-population-growth-rate>

OECD.ORG. 2020. *COVID-19 and the aviation industry: Impact and policy responses*. [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné na internete: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-the-aviation-industry-impact-and-policy-responses-6d521c1/#figure-d1e125>

OFF-THE-PATH.COM. 2019. *Emirates airways*. [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na internete: <https://www.off-the-path.com/en/emirates-airways/>

OXFORD COLLEGE OF MARKETING. 2014. *The Impact Of Micro and Macro Environment Factors on Marketing*. [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné na internete: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2014/1/04/the-impact-of-micro-and-macro-environment-factors-on-marketing/>

PAHWA, Aasnish. 2022. *Marketing Environment: Explanation, Components, & Importance*. [online]. [cit. 2022-03-06]. Dostupné na internete: <https://www.feedough.com/marketing-environment/>

RES, Bus J. 2020. *The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy*. [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné na internete: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7241379/>

RUME, Tanjena – ISLAM, UI-Didar S. M. 2020. *Environmental effects of COVID-19 pandemic and potential strategies of sustainability*. [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné na internete: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7498239/>

SAMCHUI.COM. 2020. *What's changed on Emirates flight?* [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na internete: <https://samchui.com/2020/10/13/trip-report-whats-changed-on-emirates-flight/#.YkC5n-dBy3A>

SEATMAESTRO.COM. 2021. *History of Emirates*. [online]. [cit. 2022-1-10]. Dostupné na internete: <https://www.seatmaestro.com/airlines-seating-maps/emirates/history/>

SINGH, J. 2019. *Emirates Becomes First International Airline To Use Biometric Boarding On US Bound Flights*. [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné na internete: <https://simpleflying.com/emirates-us-bound-biometric-boarding>

SJF.TUKE.SK. 2007. *Vybrané kapitoly z marketingu*. [online]. [cit. 2022-03-03]. Dostupné na internete: https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/images/e-materialy/Ucebnice/skripta_Marketing.pdf

QATARAIRWAYS.COM. 2021. *About Qatar airways*. [online]. [cit. 2022-01-21]. Dostupné na internete: <https://www.qatarairways.com/en/about-qatar-airways.html>

UDOAGWU, Kelechi. 2021. *What is marketing environment*. [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné na internete: <https://www.wrike.com/blog/what-is-marketing-environment/>

VISITSINGAPORE.COM. 2021. *Traveling to Singapore. Singapore airlines*. [online]. [cit. 2022-01-29]. Dostupné na internete: <https://www.visitsingapore.com/travel-guide-tips/travelling-to-singapore/singapore-airlines/>

WALLACE, G. 2020. *Airlines and TSA Report 96% Drop in Air Travel as Pandemic Continues*. [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné na internete: <https://edition.cnn.com/2020/04/09/politics/airline-passengers-decline/index.html>

WORLD AIRLINE AWARDS.COM. 2021. *Worlds top 10 airlines 2021*. [online]. [cit. 2022-01-3]. Dostupné na internete: <https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-10-airlines-2021/>

ZOGOPOULOS, E. 2020. *Energy industry review; COVID-19: the curious case of a green virus* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné na internete: <https://energyindustryreview.com/analysis/covid-19-the-curious-case-of-a-green-virus/>