

В.Л. Сібрук (Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна)

К.А. Кришкевич (Інститут економіки і менеджменту Національного авіаційного університету, м. Київ, Україна)

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АВІАКОМПАНІЇ "LUFTHANSA"

У статті проведено аналіз впливу маркетингової діяльності авіакомпанії "Lufthansa", виявлено сильні та слабкі сторони, запропоновано конкретні рекомендації щодо покращення її збутової діяльності. Також складено прогноз прибутків на наступні роки.

Ключові слова: брендинг, медіа-мікс, SWOT-аналіз, сили Портера, прибуток.

Табл. 3. Рис. 2. Літ. 15.

В.Л. Сибрук (Национальный авиационный университет, г. Киев, Украина)

К.А. Кришкевич (Институт экономики и менеджмента Национального авиационного университета, г. Киев, Украина)

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВИАКОМПАНИИ "LUFTHANSA"

В статье проведен анализ влияния маркетинговой деятельности авиакомпании "Lufthansa", определены сильные и слабые стороны, предложены конкретные рекомендации по улучшению ее сбытовой деятельности. Также составлен прогноз прибыли на последующие годы.

Ключевые слова: брэндинг, слоган, медиа-микс, SWOT-анализ, силы Портера, прибыль.

V.L. Sibruk (National Aviation University, Kyiv, Ukraine)

K.A. Kryshkevych (Institute of Economics and Management, National Aviation University, Kyiv, Ukraine)

ANALYSIS OF MARKETING ACTIVITY OF "LUFTHANSA" AIRLINES

The article carries out the analysis of influence of the "Lufthansa" airlines marketing activities; its strengths and weaknesses are determined, and recommendations on improvement of its sales activities are offered. The revenue forecast for the coming years is presented.

Keywords: branding; slogan; media mix; SWOT-analysis; Porter's forces; revenues.

Постановка проблеми. Історично склалося так, що європейський авіаційний ринок має сильні позиції. Він займає вигідне географічне положення на перехресті шляхів з Азії в Америку та Африку, а також постійно підтримується урядами, що, у свою чергу, призвело до створення єдиного авіаційного ринку та відносного послаблення позицій інших регіонів. Таким чином, Європа посідає друге місце після Північної Америки за перевезеннями загалом та утримує першість серед пасажирських перевезень. Одним із провідних гравців ринку є авіакомпанія "Lufthansa", що займає п'яту позицію у світі за кількістю пасажирських перевезень, є національним перевізником Німеччини та найбільшою авіакомпанією в Європі. Протягом більш ніж 75 років компанія зберігає той самий логотип, лише іноді змінюючи його кольори та зовнішній вигляд.

В останні роки авіакомпанія використовує агресивну та провокативну стратегію просування. Підсилюючи прямий зв'язок, "Lufthansa" контактує з існуючими клієнтами, використовуючи телефонні дзвінки, пряме листування

й електронну пошту. Нещодавно компанія налагодила партнерські зв'язки з "Deutsche Bank", розширивши сферу послуг. Різноманітний спектр послуг дозволяє авіакомпанії мати доступ до відповідних груп клієнтів, що визначає переваги перед конкурентами. Вдале використання сильних сторін і перетворення слабкостей на потенціальні можливості дозволить "Lufthansa" зберегти лідерські позиції на ринку авіаційних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами визначення перспектив розвитку авіаційної галузі та динаміки економічних показників авіа підприємств опікуються науковці, провідні спеціалісти авіакомпаній, співробітники профільних підприємств, проте брак наукових досліджень не дозволяє дивитися у майбутнє зі впевненістю.

Невирішені частини проблеми. Авіакомпанія є складною та комплексною системою, для якої достатньо важко прогнозувати показники економічної ефективності навіть на короткостроковий період. Проблеми покращення брендингу, а також перетворення слабких сторін функціонування маркетингу на сильні потребує більш глибокого вивчення.

Метою дослідження є визначення перспектив росту прибутків авіакомпанії "Lufthansa" завдяки впровадженню рекомендацій щодо стратегій брендингу.

Основні результати дослідження. Серед таких регіонів, як Тихоокеанський, Північна та Південна Америка, Азія, "Lufthansa" перебуває в міжконтинентальному змаганні з американськими перевізниками "American Airlines", "Delta Airlines" та "Northwest Airlines". На Середньому Сході та в Азії рівень конкуренції зростає, оскільки там спостерігається швидкий розвиток і розширення сітки перевезень такими авіакомпаніями, як "Emirates" та "Etihad". У Європі найбільшими конкурентами є "Air France-KLM" та "British Airways", а також "Air Berlin" у Німеччині разом з іншими місцевими перевізниками.

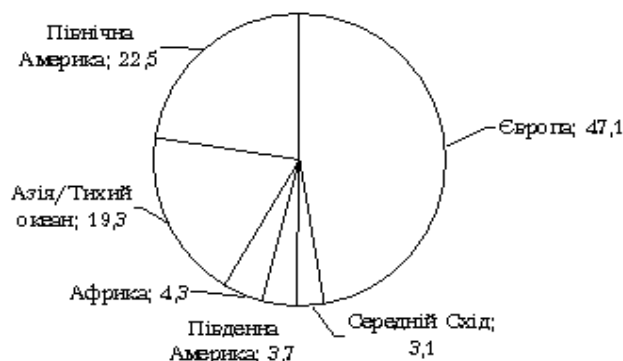


Рис. 1. Структура прибутку авіакомпанії "Lufthansa" за регіонами перевезення [12]

Оцінка вартості авіаційних брендів світу, що проводилась компанією "BrandFinance" [8], визнала бренд "Lufthansa" переможцем (3,801 млн. дол. США). Рейтинг складався на основі порівняльного дослідження міцності, ймовірного ризику та майбутнього потенціалу бренду щодо конкурентів, а також з урахуванням вартості бренду, що визначається зведеним показником

його фінансової стійкості. Слідом за "Lufthansa" йдуть такі авіакомпанії, як "Singapore Airlines", "Emirates" та "Delta Air Lines". Серед європейських авіакомпаній "Air France – KLM" займає сьому сходинку, а "British Airways" лише тринадцяту.

Слід зазначити, що авіакомпанія утримує лідерські позиції серед інших брендів завдяки активній маркетинговій діяльності. Насамперед увагу споживачів спрямовують на головний аспект – безпеку та надійність польотів. "Lufthansa" заслужила репутацію однієї з найбільш безпечних авіакомпаній у пасажирських перевезеннях. Важливе значення також має репутація країни з її точними та надійними високими технологіями. Завдяки вдосконаленим технологіям обслуговування двигунів та управління безпекою на підприємстві збої обладнання зводяться до мінімуму.

Зміст рекламних повідомлень спрямовано на споживача, що дозволяє "Lufthansa" бути сприйнятою глобально, особливо в середовищі міжнародних рекламних кампаній. Вдале поєднання тексту із зображеннями дало змогу гармонійно поєднати бренд, ціну та продукт, що дозволило клієнтам сприймати інформацію, навіть не потребуючи перекладу. Слоганом "Lufthansa" вже багато років залишається «Немає кращого способу літати». Це певна ключова фраза, яка описує місію авіакомпанії. Цей слоган має певні аспекти, що програмує успішне сприйняття. Серед них можна виділити: об'єктивність і правдивість, легкість у сприйнятті та запам'ятовуванні.

Зростання кількості користувачів Інтернету спричиняє збільшення реклами в соціальних мережах. "Lufthansa" використовує міжнародні соціальні мережі "Facebook" та "Twitter", професійну мережу "Xing" [9]. Інформацію про компанію та її новини можна знайти на таких сайтах, як "Youtube" та "In.com". Також авіакомпанія створила декілька власних сайтів, які допомагають швидко й легко дізнатися про всі новини компанії, акції та забронювати квитки. Серед них можна виділити чотири основні: "lufthansa.com", "JetFriends" – сайт авіакомпанії для дітей і підлітків, "CloudStream" та "MySkyStatus". Для більш детального аналізу було обрано чотири найбільш популярних Інтернет-ресурси – "Facebook", "Twitter", "CloudStream" та "MySkyStatus". Після реєстрації на кожному з них та детального аналізу, була побудована таблиця переваг і недоліків.

Проаналізувавши таблицю переваг і недоліків Інтернет-ресурсів, можна зробити висновок, що жоден з них не задовольняє у повній мірі потреби авіакомпанії, тому з метою всебічної інформаційної підтримки споживачів на сьогодні варто співпрацювати з усіма вищезазначеними Інтернет-ресурсами. Важливим чинником є те, що переважна кількість сайтів взаємопов'язана між собою. Так, офіційний сайт компанії пов'язаний із "Facebook", "Twitter", з новинами "Newsroom", "CloudStream", "MySkyStatus" та іншими, а вони, у свою чергу, з "Youtube" та між собою. Також популярність користування різними сайтами у різних країнах суттєво відрізняється. Так, у Німеччині на перше місце можна поставити сайти, що належать самій авіакомпанії. В Україні найбільшим попитом користується офіційний сайт "lufthansa.com" та "Facebook". Якщо ж розглядати частоту користування сайтами з позиції клієнтів, то власники карток "Miles and More" найчастіше бронюють квитки через сайт "miles-

and-more.com", що дозволяє їм отримувати детальну інформацію про всі накопичені бонуси та знижки на переліт.

Таблиця 1. Аналіз переваг і недоліків Інтернет-ресурсів для просування послуг авіакомпанії "Lufthansa", авторська розробка

MySkyStatus		Twitter	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
1. Власність «Lufthansa». 2. Інноваційність. 3. Наявні посилання на інші сайти.	1. Рівень конфіденційності. 2. Спілкування з клієнтами тільки завдяки відправленню індивідуальних повідомлень. 3. Немає щоденних оновлень.	1. Регулярні оновлення. 2. Значна кількість акаунтів. 3. Прямий контакт з клієнтами. 4. Щоденно оновлюється. 5. Залучає людей до обговорення проблем.	1. Легко заплутатися. 2. Відсутній зворотній зв'язок. 3. Відсутність зв'язку між акаунтами.
Facebook		CloudStream	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
1. Безпосереднє бронювання квитків. 2. Доступна інформація про компанію. 3. Зручність і доступність у користуванні. 4. Прямий контакт з клієнтами. 5. Щоденно оновлюється. 6. Обернений зв'язок з клієнтами.	1. Бронювання квитків доступне тільки для обмеженого кола країн. 2. Часті непорозуміння. 3. Іноді відсутні відповіді на питання клієнтів.	1. Інноваційність. 2. Щоденно оновлюється. 3. Наявні посилання на інші сайти.	1. Невизначеність майбутнього рівня попиту. 2. Відсутнє спілкування з клієнтами.

Авіакомпанія є членом та основоположником найбільшого авіаальянсу "Star Alliance". Проведемо SWOT-аналіз діяльності альянсу для того, щоб визначити переваги, недоліки, можливості та загрози як для альянсу в цілому, так і окремо для "Lufthansa".

SWOT-аналіз засвідчив, що альянсу варто сфокусуватися на просуванні вперед і подальшій інтеграції послуг. Важливим питанням залишається брак послідовної інтеграції в альянсі для визначення матеріальних і нематеріальних переваг. Цього можна досягти двома шляхами. По-перше, завдяки створенню більш надійної IT-інфраструктури, що об'єднає всі системи. По-друге, завдяки розробці інструментів для визначення абсолютної вартості альянсу. Маючи необхідну методику, авіакомпанії зможуть визначити, скільки переваг вони отримують від участі в альянсі та чи варто вступити в інший альянс або взагалі бути поза ним.

Визначивши переваги, недоліки, можливості та загрози альянсу, проведено SWOT-аналіз діяльності окремої авіакомпанії, якою і є "Lufthansa" (табл. 3).

Аналіз даних, наведених у табл. 3, дає змогу стверджувати, що авіакомпанії варто зосередитися на сегментації клієнтів через розвинені системи IT, намагаючись разом з тим придбати власність конкуруючих авіакомпаній або авіакомпаній-партнерів. Для цього слід продовжувати використовувати сильні відділи IT для розвитку інноваційних технологій, використовувати позитивний кредитний рейтинг для підтримання фінансового росту та впливати на найбільших членів "Star Alliance" для заохочення деяких проблемних членів для продажу часткової власності або повного продажу.

Таблиця 2. SWOT-аналіз "Star Alliance", авторська розробка

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широка географічна мережа. 2. Скорочення витрат завдяки спільному плануванню та маркетингу. 3. Велика кількість запропонованих рейсів. 4. Код-шерінг. 5. Сприяння у підвищенні обізнаності про бренд. 6. Збільшення обсягу продажу завдяки ефекту синергії. 7. Висні оцінки в порівняльному рейтингу компанії «Memill Lynch» серед авіаальянсів. 8. Нарахування миль завдяки програмам частих польотів (у випадку з «Lufthansa» – це «Miles and More»). 9. Розширений доступ до залів відпочинку. 10. Додаткові послуги з реєстрації багажу. 11. Пріоритет у листі очікування. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня координація у певних випадках (можливість доступу до залів очікування, питання про багажу). 2. Системи IT (несумісність систем). 3. Складність впровадження інновацій. 4. Складність отримання даних для визначення ефективності альянсу. 5. Суперечливість у взаємодії між учасниками альянсу. 6. Нижча якість послуги в аеропортах регіонів.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Подальша інтеграція послуг. 2. Розробка інструментів для вимірювання ефективності альянсу (метрик). Також урахування нематеріальних благ. 3. Розширення ініціатив щодо спільних закупівель. 4. Пошук шляхів зниження витрат. 5. Консолідація учасників альянсу, де це доречно. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Авіаційна промисловість є вразливою, що створює багато невизначеностей. 2. Надлишка кількість членів альянсу може призвести до конфлікту інтересів, пр, у свою чергу, призведе до скорочення конкурентних переваг. 3. Недостатня інтеграція може призвести до втрати довіри споживачів до альянсу, а в результаті – і до окремих авіакомпаній. 4. Вихід великого учасника альянсу може призвести до перебоїв в роботі та зниження ефективності альянсу або його розпаду. 5. Зростання популярності бюджетних авіакомпаній.

Таблиця 3. SWOT-аналіз авіакомпанії "Lufthansa", авторська розробка

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Глобальне обслуговування. 2. Найбільший учасник «Star Alliance». 3. Перефокусування з диверсифікації на впровадження «відділів» (Lufthansa Technik, LSG Sky Chef, Lufthansa Systems, Lufthansa Consulting etc.) [2]. 4. Лізинг літаків. 5. IT-відділ (Lufthansa Systems AG). 6. Стратегічна можливість прогнозувати майбутні тренди у подальшому розвитку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Найбільший учасник «Star Alliance». 2. Розвиток структури перевізників «low-cost».
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприяння росту «Star Alliance». 2. Збільшення частки власності на різних ринках. 3. Використання відділу IT для розвитку операційних відносин зацікавлених сторін. 4. Використання «м'якого» (wet) лізингу для покращення регіональної мережі. 5. Розширення ринку авіаперевезень. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інші альянси. 2. Бюджетні авіалінії. 3. Альтернативні види транспорту на короткі дистанції в межах Європи.

Крім того, авіакомпанії варто звернути увагу на недоліки, які, на нашу думку, можна перетворити в переваги. "Lufthansa" є найбільшим членом "Star Alliance", що одночасно є перевагою та недоліком. Саме тому слід збільшувати

частку впливу на конкуруючі авіакомпанії в межах альянсу та поза ним. Також слабкою стороною є розвиток бюджетних авіакомпаній. Цей чинник також можна перетворити на перевагу шляхом сегментування клієнтів авіакомпанії.

За результатами проведеного аналізу маркетингової діяльності авіакомпанії можна зробити прогноз динаміки прибутку на наступні 3 роки в межах "Lufthansa Group", спираючись на статистичні дані авіакомпанії в період з 2007 р. по 2011 р., наведені у річному звіті [12], а також на думки науковців [14] та результати прогнозів самої авіакомпанії [7].

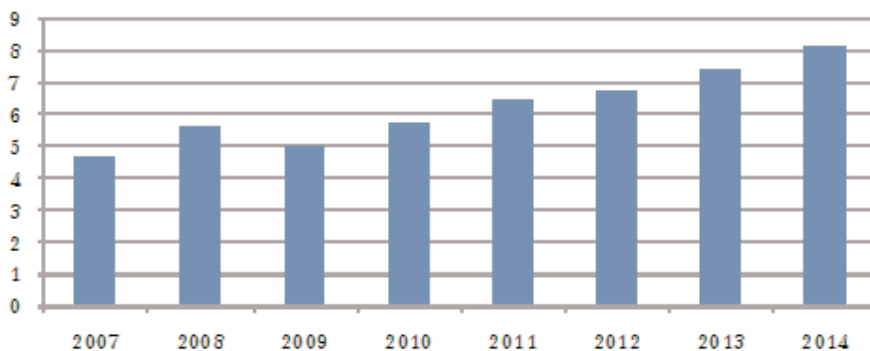


Рис. 2. Прогноз динаміки прибутків авіакомпанії "Lufthansa" до 2014 р., млн. євро, побудовано за даними [7; 12; 14]

Прогноз динаміки прибутків дозволяє оптимістично дивитися у найближче майбутнє, тобто за стабільної економічної ситуації, впровадженні певних маркетингових заходів у наступні роки можливий приріст прибутків авіакомпанії в середньому на 0,7% щорічно.

Аналізуючи вищевикладене, можна зробити такі **висновки**:

1. Авіакомпанія "Lufthansa", що функціонує в середовищі з високою конкуренцією, займає лідерські позиції на ринку авіаційних послуг завдяки майстерному поєднанню вдало обраної стратегії брендингу та рекламним кампаніям разом із комбінацією медійних елементів, так званого медіа-міксу. Важливим елементом є майстерне використання Інтернет-простору, а саме: доступність ненав'язливої реклами та легкість у бронюванні авіаквитків як на офіційних сайтах, так і в соціальних мережах.

2. Варто посилити зв'язок між соціальними мережами та офіційними сторінками авіакомпанії, всюди застосовувати однакову схему роботи, звернути увагу на покращення зв'язку з клієнтами та врахувати їхні потреби та пропозиції.

3. Необхідно розробити інструментарій для визначення абсолютної вартості альянсу "Star Alliance".

3. Компанії варто зосередитися на сегментації клієнтів через розвинені системи ІТ.

1. Авіакомпанія Lufthansa // www.cloudstream.com.

2. Авіакомпанія Lufthansa // www.lufthansa.com.

3. Авіакомпанія Lufthansa // www.myskystatus.com.

4. *Кальц М.* Lufthansa – безпечно для життя // Ділові люди // megaconcept.ru.
5. *Мендіс В.* Все заради цього моменту: огляд авіакомпанії Lufthansa // www.bilet.by.
6. Міжнародна асоціація повітряного транспорту // www.iata.org.
7. Нові перспективи для Lufthansa та Німеччини // Авіакомпанія Lufthansa // investor-relations.lufthansa.com.
8. Організація з оцінки брендів в світі консультантів Brand Finance // www.rankingthebrands.com.
9. Професійна мережа бізнес-спілкування Xing // www.xing.com.
10. *Сердєчнов А.* Пасажири оцінили роботу авіакомпаній // РБКdaily // www.rbcdaily.ru.
11. *Суворов С.* Рейси Lufthansa стануть ще надійнішими // IMHOTour // imhotour.com.
12. Фінансовий звіт авіакомпанії Lufthansa за перше півріччя 2011 року // www.lufthansa.com.
13. *Шельмін Є.* Як створити слоган для реклами // Школа життя: Пізнавальний журнал // shkolazhizni.ru.
14. *Halal, W.E., Taylor, K.B.* (1999). Twenty-first century economics: perspectives of socioeconomics for a changing world. New York: Palgrave Macmillan.
15. SKYTRAX // www.worldairlineawards.com.

Стаття надійшла до редакції 24.01.2012.

КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26

E-mail: book@nam.kiev.ua

тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Менеджмент: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка. – К.: Національна академія управління, 2011. – 656 с. Ціна без доставки – 130 грн.

Авторський колектив: **М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, М.П. Денисенко, О.А. Кириченко, О.І. Соскін.**

Має гриф підручника від МОН України.

У даному підручнику викладено матеріал, який дає системне уявлення щодо менеджменту. Комплекс представлених навчальних матеріалів стосується відносин управління на макро- та мікрорівні економічної системи, що дозволяє сформувати сутнісне бачення щодо менеджмент-взаємозв'язків різноманітних видів діяльності. У цілому викладений матеріал суттєво поширює теоретичні і методичні уявлення щодо менеджменту.

Підручник включає теоретичні засади менеджменту, історію його виникнення і розвитку, форми і методи документообороту при здійсненні управлінської діяльності, основи операційного менеджменту, розкриває нові тенденції у розвитку стратегічного менеджменту. Містить також менеджмент-практикум щодо основних засад управління.

Призначений для студентів вищих навчальних закладів, викладачів, аспірантів, а також всіх тих, хто цікавиться питаннями управління.