

Глава 9

Очевидные факторы, о которых я узнал

Что касается философии и бизнес-стратегии, Southwest Airlines – низкобюджетная компания. Первопроходцы компании знали, что легко быть низкобюджетным перевозчиком с плохим сервисом, и дорогим перевозчиком с превосходным обслуживанием, но необходимо большое мастерство, чтобы совместить низкую стоимость с превосходным обслуживанием.

Это была зона наилучшего восприятия, открытая Southwest и позволяющая сохранить низкие цены, фирменный сервис, постоянную прибыль и гарантированную работу для служащих. Она стала образцом для подражания в деловой сфере Америки, задавая высокую планку для служащих, клиентов и акционеров. Несмотря на довольно скромное начало – всего с три самолета, совершающих рейсы в пределах Техаса в 1971 году, Southwest выросла в крупную внутреннюю авиалинию Соединенных Штатов. Ее рыночная капитализация (общая стоимость всех выпущенных акций) взлетела до таких высот, какие не снились остальным авиакомпаниям в мире. И на самом деле, в течение длительного периода после 11 сентября капитализация рынка Southwest была выше всех конкурентов в США *вместе взятых*.

Нет нужды говорить, что такой успех не прошел незамеченным конкурентами. С отменой госконтроля жизнь под контролем была закончена для всех авиакомпаний старой школы. Наступление рыночной конкуренции поставило под угрозу удобство извлечения прибыли из завышенных цен и недостаточного сервиса на маршрутах по всей стране, и Southwest стала, безусловно, самым страшным конкурентом в этом новом мире. Поэтому неудивительно, что компании отчаянно взялись за изучение каждого аспекта операций Southwest. Им нужно было выяснить, как отразить угрозу, которую представляли низкие цены и популярный сервис Southwest. Более того, поскольку стоимость акций Southwest продолжала расти, начинающие авиакомпании во всем мире стремились поднять капитал, позиционируя себя в качестве «новых Southwest Airlines». Министерство транспорта Соединенных Штатов даже изобрело термин, чтобы описать это явление, – «эффект Southwest».

Конкуренты, академики и аналитики разбирали, препарировали и анализировали каждый аспект бизнеса Southwest, по крайней мере, те элементы, которые, как они думали, определенно должны содержать ключи к успеху. И они легко находили многие из очевидных компонентов формулы успеха Southwest. Среди которых...

Southwest использует только один тип самолетов – Боинг 737

Флот Southwest насчитывает несколько поколений 737-х, однако один и тот же тип воздушного судна позволяет пилотам, стюардессам, механикам, диспетчерам и другим служащим работать с любым самолетом флота. Эта простота дает возможность сэкономить тонны денег (как на обучение, так и в эксплуатации).

Southwest очень быстро разворачивает свои самолеты

Как описывалось выше, знаменитый десятиминутный разворот позволил Southwest оперировать тем же графиком с тремя самолетами, как если бы их было четыре. И хотя фактор большей загруженности, количество багажа пассажиров, трудности регулирования и сложность операций в последнее время увеличили время разворота в несколько раз, Southwest по-прежнему осуществляет свой разворот на 15–20 мин быстрее, чем лучшие ее конкуренты.

Чтобы оценить размер преимущества, подумайте вот о чем: при структуре Southwest, где доминируют маршруты короткой и средней дальности, увеличение времени разворота на 20 мин за рейс будет снижать доступное время полета для каждого самолета примерно на два часа каждый день. Распространение этого эффекта на весь флот в более чем 450 самолетов будет означать потерю приблизительно 900 часов летного времени каждый день. Помните, что самолет не может приносить прибыль, оставаясь на земле. Следовательно, чтобы компенсировать потерю 900 летных часов, Southwest пришлось бы приобрести 80 дополнительных самолетов. При стоимости в районе 40 млн долларов за один самолет это вылилось бы в довольно кругленькую сумму – свыше 3 млрд. долларов. *Однако Southwest не нужно тратить эти деньги благодаря эффективному времени разворота.*

Southwest оперирует двухточечной системой маршрутов

После отмены госконтроля все основные авиакомпании, за исключением Southwest, решили строить систему маршрутов «ось и спицы». Это было определяющим для всех заинтересованных компаний решением, потому что тип

маршрутной системы, которой вы оперируете, влияет на множество вещей. Системы «ось и спицы» определенно имели существенные выгоды и для авиакомпаний, и для путешественников.

Например, в системе «ось и спицы» пассажир, который хочет добраться из Альбукерке в Сан-Диего на United Airlines, будет записан на рейс до одного из центров этой компании, вероятнее всего, в Денвере или Сан-Франциско, где пересядет на другой рейс до Сан-Диего. Рейс из Альбукерке до одного из центров будет включать множество других пассажиров, которые пересядут на рейсы до Сиэтла, Нью-Йорка, Бойса и любых других городов.

С точки зрения авиакомпании, преимущество состоит в том, чтобы собрать людей, летящих в разных направлениях, на одном самолете. С точки зрения пассажиров, преимущество состоит в предложении обслуживания между умеренно размерным рынком, типа Альбукерке, и фактически любым местом в мире с одной единственной пересадкой в одном из центров авиакомпании.

Звучит как стопроцентно выигрышная ситуация, и во многих отношениях это так. Системы «ось и спицы» разрабатывались с особой тщательностью, чтобы авиалинии в перспективе могли максимизировать доходы. При помощи группирования пассажиров, летящих в разных направлениях, на одном рейсе, авиалиния может продать больше билетов, закупить большие самолеты и совершать более частые рейсы между пересадочными центрами компании. Но системы «ось и спицы» также являются дорогими в использовании. Полет пассажира на север из Альбукерке в Денвер перед полетом на юг из Денвера в Сан-Диего менее эффективен, чем беспосадочный перелет из Альбукерке в Сан-Диего, как летает Southwest (рис. 9.1). Более того, система «ось и спицы» требует массовых инфраструктурных затрат, например дорогих пересадочных аэропортов и множества разных типов самолетов.



Рис. 9.1. Сравнение системы «ось и спицы» и двухточечной системы

Очевидно, что авиаинии старой школы тяготели к системе «ось и спицы», поскольку весь предыдущий опыт подсказывал им сосредоточиться на прибылях. Цены никогда не были проблемой при госконтроле. Если затраты начинали расти, авиаиния просто подавала петицию в Комитет гражданской авиации (САВ), чтобы он увеличил тарифные платы на проезд, которым должны были следовать все авиакомпания. С того момента, как САВ стал защищать здоровье экономики индустрии авиации США, все это проходило достаточно безболезненно.

Но Southwest все еще сдерживали конкурентные цены на рынке Техаса. Компания хорошо понимала важность сохранения низких цен, поскольку на конкурентном рынке не было богатенького папочки, который мог гарантировать, что ваша прибыль покроет расходы. Таким образом, для Southwest было очевидно тяготение к двухточечной системе маршрутов во избежание пересадочных точек и минимизации невозмещаемых окольных путей, что позволило компании оперировать одним типом самолетов. Southwest также было известно, что клиенты предпочитают беспосадочные перелеты.

Southwest сохраняет простоту

В Southwest нет салона первого или бизнес-класса. На билетах никогда не проставляют номера мест, а в самолетах никогда не подают закуски. Мы не перевозим животных и по большей части не пересекаемся с другими перевозчиками. По возможности компания избегает самых перегруженных аэропортов в основных густонаселенных пунктах в пользу менее загруженных и менее дорогих аэропортов по соседству. Например, Southwest не работает в аэропортах Boston Logan, Chicago O'Hare и Dallas-Fort Worth International. Вместо этого, самолеты компании летают в менее наполненные и более удобные небольшие аэропорты, которые обслуживают те же столичные районы (например Providence, Manchester, Chicago Midway и Dallas Love Field).

Все эти традиции, возможно, стоят Southwest нескольких пассажиров, но каждый из них имеет свои мощные стороны, которые поддерживают общую модель бизнеса. Southwest никогда не пыталась угодить всем во всем. Вы же не пойдете за авокадо в книжный магазин, так и Southwest понимает, что люди, которым нравится первый класс и питание в полете, скорее всего, будут летать другими авиалиниями.

Исторически Southwest всегда имела четкое представление о том, что она собой представляет и чем занимается. Компания просто старается делать свое дело лучше, чем все остальные. Простота операций Southwest дает то, что люди больше всего ценят, путешествуя самолетом: вы оказываетесь там, где хотели, когда хотели, по доступной цене и с улыбкой на лице.

Southwest сохраняет мощный бухгалтерский баланс

Несмотря на свой броский вид и независимость, Southwest довольно консервативна по части финансов. Компания сохраняет очень скромный уровень задолженности в индуст-

рии, где широко распространено кредитование. В результате Southwest находится в числе основных авиакомпаний США по состоянию необеспеченной задолженности и считается кредитоспособной основными агентствами оценки кредитоспособности. Необеспеченные обязательства других авиалиний считаются «бросовыми».

Southwest получила этот статус, сохраняя постоянную рентабельность и непрерывные контролируемые темпы роста. Компания сильно выросла с 1973 года, но при этом, как говорится, никогда не пыталась откусить больше, чем могла прожевать.

Новые самолеты – это плата, в значительной степени, из текущего потока наличности, за минимализацию потребности в новой задолженности. В индустрии, где большинство авиалиний может приобрести самолет только посредством сложных и дорогих финансовых соглашений, Southwest владеет примерно 80% своего самолета и платит приемлемую аренду за оставшуюся часть благодаря своей выдающейся кредитоспособности. Финансисты знают, что еще никто никогда не прогорел на сделках с Southwest. Southwest всегда платит по своим счетам вовремя. Все это означает, что кредиторская задолженность Southwest крайне низкая.

Southwest – превосходная операционная компания

В авиационном бизнесе (как и большинстве других) вы окажетесь далеко впереди, даже если просто хорошо делаете свою работу. Как мне сказали уважаемые мною люди, они были удивлены, узнав, что Southwest является операционно-управляемой компанией. Низкие цены Southwest, роскошная реклама и преданные сотрудники создают индивидуальность компании, а в сердцевине кроется превосходство в выполнении простых операций. Southwest постоянно находится в числе лидеров индустрии в таких категориях, как

сроки перелетов и доставка багажа, и ей принадлежит один из мировых рекордов безопасности в авиации. Southwest известна превосходным обслуживанием клиентов, который начинается с отличного выполнения самых простых вещей.

Все эти компоненты формулы успеха Southwest были оправданно легко вычленены экспертами. Как и все отдельно взятые компоненты, их исследования продемонстрировали лишь физические аспекты успеха компании. Препарирование никогда не отыщет ни души, ни таких вещей, как дух, посвящение или любовь.

Большинство наших конкурентов пропустили несколько других секретов успеха Southwest Airlines, потому что сосредоточились только на вещах, которые могли понять. Что ж, на самом деле это не такие уж страшные секреты — мы открыто говорили о них, но, очевидно, большинство наших конкурентов нам не поверили. Поэтому я хочу поделиться ими, но предполагаю, что большинство лидеров делового мира все равно мне не поверят.

Глава 10

Дело, которым мы занимаемся

В Southwest Airlines мы любим говорить, что занимаемся совсем не авиационным бизнесом. Мы считаем, что занимаемся обслуживанием клиентов – просто летаем на самолетах. Конечно, это небольшое преувеличение. Полеты на самолетах не так просты, как это звучит. Мы вложили в них много труда, и очень гордимся отличным исполнением каждой операции на любом уровне. Но подобное описание бизнеса обосновано. Мы всегда хотели помнить, *для чего* совершаем полеты, и что именно благодаря клиентам мы платим по счетам и получаем заработную плату.

Когда большинство наших конкурентов изучали модель Southwest, часто следовало такое заключение: индустрия авиации – это, в основном, товарно-сырьевой бизнес. Сырье – это полностью взаимозаменяемые товары идентичного качества. Например, зерно – это сырье. Нефть – тоже сырье. Золото, серебро, свинец, вода, электричество – все они являются сырьем.

Сырье можно разделить на группы, но в рамках этих групп они одинаковы. Среди производителей сырья не существует

конкурирующих цен, потому как в этом нет смысла. Поскольку все предметы торговли одного рода полностью взаимозаменяемы, любой покупатель может просто приобрести товар у продавца по самой низкой цене. Поэтому всем продавцам товаров приходится придерживаться и назначать практически одинаково низкие цены.

Почему практически вся индустрия авиации пришла к заключению, что находится в товарно-сырьевом бизнесе? Потому что они сосредоточились лишь на одной части формулы Southwest. С точки зрения наших конкурентов, формула успеха Southwest кажется довольно ясной. Она звучит примерно так:

1. Southwest, предлагая услуги на новом маршруте, устанавливает значительно более низкие цены, чем были до этого.
2. Трафик взрывается, поскольку клиенты реагируют на предложение летать по ценам, которые они могут себе позволить.
3. Конкуренты, которые *не соответствуют* низким ценам на билеты Southwest, теряют клиентов и однозначно вытесняются с рынка или заметно сокращают свое присутствие.
4. Конкуренты, которые *соответствуют* низким ценам на билеты Southwest, наблюдают прирост пассажиров, но выручка зачастую падает из-за низких цен.

Такой шаблон повторялся из города в город день за днем, и наши высокобюджетные конкуренты порядком подустали от этого.

Southwest может предлагать билеты по низким ценам, потому что всегда сосредотачивается на собственных затратах. Наши конкуренты, напротив, имеют более дорогостоящие структуры и часто теряют деньги, пытаясь соответствовать низким ценам Southwest. Эта реальность оказалась

настолько ошеломляющей, что конкуренты обратили на нее все свое внимание. «Сырьевая» аналогия дает однозначный вывод: только цена имеет значение. Места в самолетах полностью взаимозаменяемы, как зерно и хлопок, и клиенты всегда будут выбирать более низкие цены.

Это заключение приводило к безумной схватке между основными авиакомпаниями США в попытке избавиться от всех прелестей, которые отличали их обслуживание, чтобы снизить затраты собственных структур. Ушло пищевое обслуживание, исчезли орешки и печенье, возросла стоимость напитков, больше мест было перенесено в экономкласс. (Экономичный сервис хорошо подходит для «ранжирования» товара, с тех пор как в Southwest перестали предлагать так называемые места «первого класса».)

Гордон Бефан (Gordon Bethune), будучи генеральным директором Continental Airlines, высмеивал этот процесс, называя его извлечением сыра из пиццы. Он открыто интересовался, будут ли покупатели приобретать пиццу, в которой есть только черствый хлеб. Сопrotивление Бефана сырьевому безумию в действительности помогло Continental создать для себя нишу среди перевозчиков, и компания продолжает получать вознаграждение за свои усилия в сфере обслуживания клиентов и по сей день.

Однако сырьевое сумасшествие привело индустрию авиации к плачевному уровню обслуживания пассажиров. Самолеты были грязными, рейсы обычно задерживались, доставка багажа стала ненадежной. Естественно, вмешалось правительство и потребовало от авиалиний отчеты по временным соответствиям и потерянному багажу. Внезапно СМИ, потребителям и службам контроля появилось, за что ухватиться, поскольку статистика обслуживания клиентов стала предметом национального интереса. И угадайте, что выяснилось? Статистика показала, что Southwest Airlines оказалась яркой звездой индустрии, когда обслуживание клиентов стало самым значимым элементом.

В течение пяти лет Southwest выигрывала так называемую Тройную корону: за лучшие временные характеристики, минимальную потерю багажа и практическое отсутствие жалоб со стороны клиентов в Министерство транспорта США. И неслучайно Southwest оказалась единственной авиакомпанией, заявившей о постоянной рентабельности.

Люди, которые никогда не летали Southwest, в это просто не верили. Как может низкобюджетная авиалиния, которая не предлагает питание в полете, не присваивает номера местам и не имеет мест первого класса, быть рекордсменом в области обслуживания клиентов в индустрии *и* приносить прибыль?

Мы не пытались ничего скрывать. На самом деле мы рассказали об этом всему миру. Наши конкуренты просто не поверили нам. Ключом были наши люди. Они упорно трудились, понимали свою миссию в компании и верили в нее. Они сделали полеты радостными для клиентов и радовались сами. Это была их компания, и они были настроены на успех. Фактически, они знали, что конкуренты будут рады вывести нас из дела, и были настроены уничтожить этих конкурентов.

Существуют вещи, которые пропустили наши конкуренты, препарировав модель предприятия Southwest. Это не физические величины, а духовные моменты – так сказать, душа Southwest Airlines.

Глава 11

Помощь со стороны конкурентов

Я всегда думал, что конкуренты оказали нам большую услугу, придя к заключению, что индустрия авиации – это сырьевой рынок, а цена – единственное, что имеет значение. До этого времени Southwest Airlines была известна лишь своими низкими ценами. Каждый раз, когда Southwest начинала обслуживание в новом городе, цены значительно падали, а число пассажиров невероятно увеличивалось. Таким образом, многие решили, что низкие цены – это все, что может предложить Southwest.

По правде говоря, Southwest ни разу не дрогнула от такого определения, сочетая качественное обслуживание с низкими ценами. Пока наши конкуренты пытались впихнуть больше посадочных мест в самолет и снизить пространство для ног пассажиров, Southwest модернизировала сиденья, чтобы расширить это пространство, добавляя сверху большие багажные отделения. В то время как стюардессы конкурирующих авиалиний открыто относились к пассажирам как к «врагам», служащие Southwest продолжали укреплять связи с клиентами, делая перелет радостным и легким.

Мы знали, что одних только низких цен недостаточно. В любом деле сами по себе низкие цены не могут сформировать основу для устойчивого конкурентного преимущества. Без сомнения, их необходимо поддерживать структурой низких затрат. Предприятие, которое продает свои товары или услуги по цене ниже затрат, скоро прогорит. Имея структуру с самыми низкими издержками в индустрии, как у Southwest, можно создать основу для низких цен и получения прибыли.

Но даже низкие цены и структура низких затрат не смогут создать основу для долгосрочного конкурентного преимущества, если сервис или продукт, предлагаемый публике, ужасен. Дешевая туалетная бумага не принесет выгоды, если от нее вы покроетесь пылью. Дешевые посадочные места в самолетах не принесут прибыли, если рейсы постоянно опаздывают, багаж теряется или с пассажирами грубо обращаются. Это не представляет ценности – это просто дешевый сервис. Клиенты приобретают ценности, а ценность требует сочетания цены и качества. Длительное конкурентное преимущество происходит из постоянного и надежного предложения клиентам наилучшего товара в течение длительного периода времени. В индустрии авиации это означает постоянство и надежность в сочетании с низкими ценами и высоким уровнем обслуживания.

Маркетологи называют такой подход ценностью брэнда. Клиенты доверяют брэнду как гарантии качества продукта или сервиса по цене, которую они готовы заплатить. Мне сказали, что котировки брэнда Southwest Airlines – одни из самых высоких в мире. Такая оценка была подтверждена журналом *Fortune* в ежегодной классификации самых желаемых компаний Соединенных Штатов. Это и есть ценность брэнда.