

# PRÍBĚH PANA SWATCHE

Muž, který roztikal Švýcarsko a svět



Hodiny na celém světě se v úterý 7. května zastavily. Čtyřiasedmdesátiletý Nicolas Hayek, který v osmdesátých letech roztikal ochromené Švýcarsko, oznámil svůj odchod. Ještě letos předá křeslo generálního ředitele společnosti Swatch svému synovi. Podnikatelský příběh, který obdivně popisují učebnice prestižních ekonomických škol, se uzavírá.

Na samém počátku Hayekova úspěchu stála zakázka od několika bank. Psala se sedmdesátá léta, švýcarské firmy vyrábějící hodinky klečely na kolenou, neschopny konkurovat firmám japonským. Inženýr fyziky a chemie Nicolas tehdy pracoval jako poradce v automobilovém, ocelářském, telekomunikačním a hodinářském průmyslu. A jeho tehdejší úkol od bankéřů zněl: jak nejlépe zavřít dvě hlavní švýcarské hodinářské firmy (které se později spojily v koncern SMH)?

Hayekova studie o stavu švýcarského národního odvětví ale vyzněla zcela opačně; Nicolas v ní navrhl, jak se opět stát světovým výrobcem číslo jedna. Základními znaky plánu bylo zvýšit ceny hodinek nesoucích označení Made in Switzerland a vyrobit nejtenčí hodinky na světě. To znamenalo zjednodušit mechanismus a snížit počet součástek ze sto padesáti na padesát.

Nadšen vlastními nápady Nicolas Hayek v roce 1984 sám koupil 51 procent akcií SMH a závěry své studie realizoval. Neposlouchal ostatní analytiku, kteří většinou tvrdili, že půjde o marketingový propadák, a vyvinul plastové hodinky o jednapadesáti částech. Měl pravdu. Cenově dostupné pro každého, plastové hodinky Swatch se v nespočetných barevných variacích staly módním hitem. Švýcarsko opět začalo tiktat na prvním místě. Dnes pracuje dvacet tisíc zaměstnanců společnosti Swatch ve sto padesáti továrnách po celém světě a vyrábí více než sto milionů hodinek ročně. Představuje to čtvrtinu veškeré světové produkce hodin. Ale všechny tyto hodiny z plastu pochopitelně nejsou. Do firemní rodiny Swatch patří i tradiční slavné značky, jako Omega, Longines, Rado, Tissot či Blancpain.

Chlapec se zkušenostmi starce. V rozhovorech pro média se Hayek rád chlubí popularitou, které se ve Švýcarsku těší. „Když jdu po ulicích Curychu, lidé mě zdraví jako prezidenta země, řekl například v britských Sunday Times. Ale obdiv se prý nezastavuje ani u vrcholů Alp: „Milují mne také v Japonsku. Kupují spoustu našich hodinek.

Novináři, kteří navštívili Hayekovu kancelář v sídle Swatch v Bielu, popisují místnost spíše jako kabinet vynálezce, v němž nemalou roli hrají slavné plastiky: rozteklé hodiny Salvatora Dalího. To ostatně odpovídá charakteristice, kterou v den šestašedesátých Hayekových narozenin vyslovila jeho manželka: „Je to šestiletý chlapec se zkušenostmi šestašedesátiletého starce.

Syn Libanonky a Američana Nicolas Hayek má ve Švýcarsku reputaci excen-trika, který se nestydí své obskurní nápady kdykoli zveřejnit. Snad i proto se podobným soudům nebrání. Naopak. Dětská imaginace je prý součástí jeho obchodního úspěchu: „Udržovat sny živé je v hodinářském byznysu to základní. Hodinky jsou především produktem emocionálním, a teprve potom technickým.

Kdybychom vzali Nicolasovu manželku za slovo, řeklo by se, že Hayek těží celý život z představitosti, kterou získal v Bejrútu, kde vyrůstal. Do Švýcarska se s rodiči přestěhoval až v sedmi letech. On sám se ovšem považuje spíše za Švýcara než za Libanonce, a i když k jeho globálnímu způsobu podnikání patří také soukromé cestovní letadlo a byty rozesté po celém světě, Švýcarsko nikdy na delší čas neopustil. Naposledy tak učinil kvůli univerzitním studiím, titul inženýra získal ve francouzském Lyonu, ležícím nedaleko švýcarských hranic.

Místo MBA škola života. O Hayekově nástupnictví v čele exekutivy Swatch se již několik let taktně mlčelo. Ačkoli nikdo nepochyboval o tom, že Nicolas senior, který dnes kontroluje 36,2 procenta akcií Swatch, jednoho dne ukáže na Nicolase juniora, starý pán vytvářel v médiích dojem, že vše je otevřené: „Máme ve firmě 24 schopných ředitelů, může to být kdokoli z nich, řekl před dvěma lety. Že se role výkonného šéfa nakonec opravdu dočká junior, bývá vysvětlováno dvěma způsoby. Jednak anekdoticky, jednak realisticky.

Anekdotické vysvětlení je založeno na jedné seniorově obsesi. Ačkoli je pyšný na to, že se jeho podnikatelský příběh dostal do učebnic, nesnáší vysoké ekonomické školy. Ve své letošní výroční zprávě například starý pán poznamenal, že „moderní společnost obvykle posílá netalentované – když ne zcela neschopné – lidi na univerzity, aby získali tituly MBA. Tito lidé pak věří, že dosažené vzdělání je automaticky přeměněno ve velké byznysmeny, jakým byl Henry Ford. A jeho syn Nicolas žádný titul MBA nemá. Ačkoli začal studovat na ekonomické škole v St. Gallenu, považované za švýcarský Harvard, po několika semestrech odešel, neboť mu prý vadilo příliš úzké zaměření studia.

Realistické vysvětlení je založeno na poměrně úspěšné cestě, kterou junior ve firmě urazil. Otec jej v roce 1994 pozval na místo náměstka ředitele marketingu. Od května 1998 pak Nicolas junior zastává funkci prezidenta hodinové divize Swatch – a kromě názoru na cenovou politiku prý takřka ve všem s otcem souhlasí.

Také Nicolas junior říká novinářům, že „hodinky představují masový emocionální produkt. On ale dodává, že „tím se velmi podobají filmům. Zkrátka, osmapadesátiletý Nicolas junior se snaží spojit svou hodinářskou přítomnost a budoucnost s filmařskou minulostí. Když totiž na přelomu šedesátých a sedmdesátých let opustil ekonomická studia, odjel i přes protesty otce do Paříže, kde vystudoval filmovou školu. Jako asistent režie se podílel na několika švýcarských dokumentech, spolupracoval i se známým režisérem Akirem Kurosawou a v osmdesátých letech založil v Paříži vlastní produkční firmu. K jejím úspěchům patří filmy The Land of William Tell a Family Express. Naposledy jmenovaný snímek s Peterem Fondou v hlavní roli získal ve Švýcarsku cenu za nejlepší komedii.

Nástupce junior. Ani v případě švýcarského zázraku pochopitelně není všechno tak zářivé, jak by se mohlo zdát. Bývalý filmař přebere firmu, která má v posledních letech potíže s příští vizí. Pouze na originálních hodinkách Swatch, kterých se od roku 1983 prodalo 250 milionů, již nemůže společnost stát. Věděl to i Nicolas senior, ovšem několik jeho posledních projektů nevyšlo.

Nicolas Hayek senior stál například u zrodu maličkého městského automobilu Smart. Jeho myšlenkou bylo dodat na trh autíčko pro dva, cenově dostupné, esteticky bláznivé, ekologicky šetrné. Mělo se ve všech rysech podobat hodinkám Swatch. Jenže partner, kterého si Hayek vybral, firma Mercedes Benz, měla jiný názor, a tak se obě společnosti rozešly. Dokončená verze auta Smart, které je k vidění i v České republice, je podle Hayeků příliš drahá, designérsky usazená a motoricky



neekologická (zamýšlený kombinovaný elektrický motor byl nahrazen benzinovým). Podobně zatím nevyšly ani pokusy spojit se s výrobcí mobilních telefonů a dodávat na trh hodinky kombinované s telefonem či s výrobcí počítačů a umožnit skrze hodinky přístup na internet.

V roce 2001 zahájila firma Swatch razantní obchodní expanzi, aby rozložila své zisky na více produktů – k hodinkám, jejichž meziroční prodej klesl o tři procenta, přibýly šperky. Trh s těmito produkty je čtyřikrát větší než trh s hodinkami. Vedle drahých kusů nabízí Swatch levné prstýnky, náušnice i náhrdelníky z nylonu a ze siliconu.

Co se dá očekávat od syna muže, jehož jedna z přezdivek zní Mr. Swatch? „Naším hlavním produktem zůstanou hodinky, řekl deníku Independent Nicolas junior, „ale Swatch jako značka má co do činění se životním stylem, a proto má velké možnosti. Se šperky, nebo třeba i s parfémami a s telekomunikacemi.

Jablko nepadlo daleko od stromu. Také junior má vize. Je posedlý tím, že kolem Swatch krouží Hewlett-Packard a Sega. Co když se počítač jednoho dne opravdu vejde do hodinek?

**Michal Růžička, autor je redaktorem BBC**