

Nicolas Hayek: Nečekejte ode mne, že začnu vyrábět automobily

Specializujeme se prakticky na všechno, co je malé a co nepotřebuje velkou spotřebu energie. Proto nás zajímají i počítače a mobilní telefony..

Praha, 3. 11. 2003

V tomto roce předal Nicolas Hayek žezlo ve výkonném vedení firmy Swatch Group svému synovi. Ten nehodlá na strategii svého otce nic podstatného měnit. Ostatně, jak říká, sám má podíl na tom, že je dnes firma světovou jedničkou ve výrobě hodinek.

*hn: Proč máte na ruce hodinky Swatch za ani ne sto dolarů?
A proč bych je neměl mít?*

hn: Oproti jiným top manažerům vypadáte z tohoto pohledu spíše jako chudý příbuzný. V Česku by vámi proto pohrdli i ředitelé zkrachovalých bank...

To je sice možné, ale udělali by velkou chybu. Top manažeři, ale také majitelé firem na celém světě vlastní mnoho hodinek značky Swatch. Například šéf automobilky Fiat Agnelli. Nebo šéf Deutsche Bank Josef Ackermann. Ten má jak naše Omegy, tak chronometry Swatch.

hn: Jedny na obchodní jednání, druhé na sport.

Ne, ve vlastnictví obou značek není žádný rozpor. Někdy prostě použijete dražší, jindy ty levnější. Navíc pouze díky značce a firmě Swatch dosud existují všechny ostatní luxusní značky.

hn: Omega by bez Swatch neexistovala? Nevydělává?

Ale vydělává. Všechny naše značky jsou ziskové. A proto jsme už také největším výrobcem hodinek na světě.



Obrázek 1: "Cena nemá s mírou luxusu nic společného. Na prvním místě je potřeba mít kvalitu, zajímavou značku a skvělý design", říká Nicolas Hayek mladší.

hn: Společnost Citizen Watch je větší, ne?

Už ne. Swatch Group je největší. Podle počtu vyrobených hodinek jsme největší. Nemluvím o nějakých laciných hodinkách, které se prodávají někde v Číně. Swatch má dnes 157 výroben. Široké spektrum značek...

hn: ...z nichž mnohé byly před několika desítkami let na odpis. Nebude se tato situace opakovat i v rámci Swatch?

Domnívám se, že z historického pohledu je to prakticky vyloučeno. Swatch zaznamenala před těmi několika desítkami let velký úspěch s kvalitními a cenově přijatelnými hodinkami. Až na tomto silném základě jsme zachránili dražší značky.

hn: Není divné, když výrobce levnějších hodinek zachraňuje "hrdé" a drahé značky?

Nejprve je třeba poznamenat, že cena nemá s mírou luxusu nic společného. Na prvním místě je potřeba mít kvalitu, zajímavou značku a samozřejmě skvělý design. Pak dokážete, aby lidé kupovali věci, které nemusí nutně potřebovat. Lidé si koupí hodinky Swatch ne proto, že jsou cenově dostupné, ale protože se jim líbí. Navíc dobře vědí, že si za týden mohou koupit jiné. Vezměte to z druhé strany. I boty

od Dolce & Gabbana lze koupit za několik set franků. Přesto je jejich obvyklá cena několikrát vyšší. Cena s luxusem nemá opravdu nic společného. Na ni klidně zapomeňte, pokud mluvíte o luxusních věcech.

hn: Luxus se však cenou obvykle poměří.

Podívejte se na automobilový průmysl. Všichni luxusní výrobci, jako Rolls-Royce či Bentley, už neexistují. Proč? Neměli peníze na investice do výzkumu a vývoje. Neměli ani továrny na sériovou výrobu základních součástek. Proč si myslíte, že se na nás obrátil Daimler-Benz a nabídl nám spolupráci na vývoji a výrobě modelu malého automobilu Smart? Protože si správně uvědomil, že nemůže přežít, pokud nebude dělat i základy.

hn: Spolupráce ale úspěšná nebyla. Svůj podíl jste prodali, ne?

Prodali, ale projekt Smart úspěšný byl. Prodávali jsme až v době, kdy byla spolupráce na tom automobilu zdárně dokončena. Daimler však poté nedokázal vyrábět levněji, takže vznikaly ztráty, na nichž jsme se podílet nechtěli.

hn: Nedokázal sestoupit na nižší cenovou úroveň?

Tak to nebylo. Řeknu to jinak: Může existovat luxusní podkrovní byt, aniž by pod ním byly základy a další patra?

hn: Samozřejmě nemůže.

Naše společnost Swatch chce mít také luxusní podkroví, ale dobře ví, že ho mít nemůže, dokud nebude mít pevné základy, které to podkroví udrží. A právě vybudování základů se Swatch před třiceti či dvaceti lety podařilo. Až na jejich základě jsme začali postupně nabírat luxusní značky. A jednu po druhé je začali zachraňovat.

hn: V čem teď spočívá váš byznys? Budujete stále základy, nebo se více zabýváte tím, jak doplnit základy o další patra?

Musíte vždy budovat všechny oddíly vašeho podnikání. A proto se záměrně nacházíme ve všech segmentech trhu. Od hodinek Swatch a Flik Flak přes Tissot, Certinu, Mido, Omega, pak Longines a Rado až po Breguet. Celkem téměř dvacet základních značek. V tomto jsme světově jedineční. Navíc nevyrábíme pouze pro naše značky, ale také pro všechny ostatní. Ve všech světových značkách máme své nezaměnitelné součástky. Bez těch základů, které jsme vyvinuli, by nebyly hodinky jako Rolex, Tag Heuer či Patek Philippe. To je pro výrobce dost unikátní situace.



Obrázek 2: Otec a syn Hayekovi. Mladší z obou Nicolasů postupně přebírá žezlo.

hn: Tím pádem se už nemusíte téměř snažit vaši výrobní strukturu doplňovat.

Můžeme. Například stále budujeme naši vlastní distribuční síť. Právě jsme například otevřeli Swatch Group Mexico. Máme vedle toho speciální obchody pro jednotlivé značky hodinek. A pak je obrovské pole pro nové produkty. Například mikročipy. Specializujeme se prakticky na všechno, co je malé a co nepotřebuje velkou spotřebu energie. To znamená, že se zajímáme o odvětví počítačů a výroby mobilních telefonů. Mimo chodem, všechny tachometry automobilů Alfa Romeo, VW a dalších obsahují součástky z firmy Swatch. Mobilní telefony od Nokie, Motoroly, Ericssonu obsahují také naše technologie.

hn: Kdysi jste prohlásil, že byznys potřebuje své inovátory. Za takového člověka je považován váš otec, zakladatel firmy Swatch. Jak se vyrovnáváte s tím, že za každým úspěchem Swatch vidí lidé stále jeho?

Já jsem ve vedení přes deset let a jsem tedy spoluodpovědný za většinu rozhodnutí. Otec je stále předsedou představenstva a velkým akcionářem společnosti. Tím pádem logicky stojí za strategií firmy. Já jsem osm let v užším vedení společnosti. Například koncepce obchodní sítě pochází ode mě. Už nyní máme přes pět set

vlastních obchodů plus dalších patnáct tisíc prodejních míst. Pokud bereme rozhodnutí o akvizicích nových značek, za tím jako člen představenstva samozřejmě také stojím. Mou parketou a zodpovědností je navíc používání moderních technologií. Nečekejte ode mne ale, že se ukáži jako inovátor tím, že prodám polovinu našich značek a začnu vyrábět automobily.

hn: Takže strategie Swatch pod vaším vedením se příliš nezmění.

Přesně tak. Pomáhal jsem svému otci tvořit současnou strategii. Jsem pod ní podepsaný, tak proč bych ji měl mít chuť měnit? Jsme číslo jedna, proč jím nezůstat? Každopádně nyní není žádný důvod, proč naši strategii měnit. Za pět či deset let to možná nebude pravda, ale o tom se budeme bavit až v budoucnosti.

hn: Jaké máte tedy nejbližší plány do budoucna?

Odpovím příkladem. Fiat byl před třiceti lety velmi úspěšný. Proč? Protože vyráběl malá auta. Pak rozvinul pod taktovkou pana Agnelliho své aktivity do mnoha směrů. Od strojírenského průmyslu až po pojišťovnictví. Opět úspěšně. Nedávno si akcionáři zvolili svého nástupce. Co byste od něj očekávali? Změnu strategie? Ani omylem. Před osmi lety jsme s Fiatem jednali o spolupráci na těch malých automobilech, které jsem zmínil. Tehdy pan Agnelli nenašel dost odvahy a my začali spolupracovat s Daimler-Benz.

hn: Takže Fiatu nabídnete spolupráci v této oblasti?

Samozřejmě. Co chcete od nového vůdce? Domnívám se, že spíše dobytí vůdčí pozice v tom, v čem byl Fiat velmi silný, než snahu vyvinout raketu a dostat jméno firmy na měsíc. Nový šéf by neměl rozbít kulturu a strategii firmy.

hn: Přesto. Po vašem jmenování generálním ředitelem bylo publikováno několik analýz a varování, že firmu spojíte s moderními technologiemi až příliš.

Využití moderních technologií se samozřejmě nebráníme. Avšak nebudu firmě s obratem ke čtyřem a půl miliardám švýcarských franků vnucovat příklon k moderním technologiím. Já si mohu dovolit pracovat na projektech hodinek, které jsou interaktivní, využívají nejmodernější technologie, ale dobře vím, že tento segment nepřesáhne pět procent našich celkových tržeb. Kontaktoval nás například Microsoft, protože máme hodinky Tissot, které reagují na dotek ruky. Když jsem se setkal s Billem Gatesem, dal jsem mu je jako dárek. Dokážeme dělat tuto dotekovou plochu tak malou jako jedini na světě. Také Nokia se o tento výrobek zajímá. A je zřejmé, že pro nás to může být velmi zajímavý byznys. Ale není strategický. Zůstane spíše taktický ve smyslu: chce-li někdo takový výrobek, my mu ho můžeme nabídnout.

hn: Jaké je vlastně současná strategie Swatch?

Velmi jednoduchá. Jsme ve všech cenových segmentech a ve všech máme na to, být jedničkou na trhu. U hodinek Swatch jsme tuto pozici již zřetelně získali. Kde zatím nejsme, tam se jedničkou musíme stát.

hn: A co dobývání nových trhů? Například čínský trh může být velmi perspektivní.

Na čínském trhu je Omega jednička, Rado dvojka, Longines trojka. Až daleko za nimi jsou hodinky Rolex. Jsme tam tedy jasně rozhodujícím hráčem na trhu.

Podle počtu vyrobených hodinek jsme největší. Nemluvíme o nějakých laciných hodinkách, které se prodávají někde v Číně.

Nicolas Hayek, jr.

G. Nicolas (Nick) Hayek, jr. (49) je od počátku tohoto roku generálním ředitelem švýcarské hodinkářské společnosti Swatch Group. Tento post mu předal jeho otec, zakladatel a se 36 procenty největší akcionář firmy, který si zatím ponechal post předsedy představenstva společnosti. Časopis Forbes odhaduje majetek Hayeka staršího na 1,6 miliardy dolarů, což z něj dělá 256. nejbohatšího člověka na světě. Nick Hayek je ve Swatch speciálně zodpovědný za koordinaci internetových projektů, vývoj nejmodernějších technologií a přímo zodpovídá i za firemní aktivity v Německu, Španělsku, Řecku, Itálii a Indii. Vystudoval filmovou akademii v Paříži. Několik let se živil jako filmový producent, vedl studio Sesame Films a natočil dokonce několik dokumentárních filmů. Ve vedení Swatch pracuje od roku 1994. Na návštěvu Prahy přijel v rámci kampaně své firmy probíhající ve vlaku Orient Expres, zpátky odletěl svým malým vrtulníkem. Prý je to levnější a efektivnější způsob dopravy. Je svobodný a navzdory svému česky znějícímu jménu má kořeny v Libanonu. (mug)

