

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 1α

SWATCH (A): Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΩΡΟΛΟΓΟΠΟΙΑΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΔΕΚΑΕΤΙΑΣ ΤΟΥ 1970¹

Η παρούσα αποτελεί το **πρώτο** από τα **έξι** τμήματα μιας μελέτης περίπτωσης, η οποία παρουσιάζει τη διαχρονική εξέλιξη της παγκόσμιας ωρολογοποιίας (με εστίαση την Ελβετία), από τα μέσα της δεκαετίας του 70 μέχρι και τα τέλη του 2023. Περιγράφει τις προκλήσεις που αντιμετώπισε και τη στρατηγική που ακολούθησε μια από τις πιο σημαντικές επιχειρήσεις του κλάδου, η ASUAG. Η θυγατρική της ASUAG, ονομαζόμενη ETA, ήταν η επιχείρηση που συνέλαβε την ιδέα του Swatch. Σήμερα ο όμιλος Swatch είναι η μεγαλύτερος όμιλος ωρολογοποιίας του κόσμου.

Η Ελβετική Βιομηχανία Ρολογιών στα Τέλη της Δεκαετίας του 1970¹



Τη δεκαετία του 1970, η Ελβετική ωρολογοποιία βρέθηκε αντιμετώπιη με τη σοβαρότερη κρίση της ιστορίας της. Συγκεκριμένα, αν και η διεθνής αγορά ρολογιών παρουσίαζε σημαντικά κέρδη, οι ελβετικές εξαγωγές μειώνονταν ραγδαία. Σε λιγότερο από 10 χρόνια –από το 1977 έως το 1985– η αξία των εξαγωγών, σε ελβετικά φράγκα, μειώθηκε κατά το ήμισυ. Ο αριθμός των τεμαχίων ρολογιών που παράγονταν στην Ελβετία, ως ποσοστό της παγκόσμιας παραγωγής, έπεσε από το 43% στο 15%. Το Hong Kong και η Ιαπωνία, ανταγωνιστές στον κλάδο, κατέλαβαν τις δύο πρώτες θέσεις στην παγκόσμια αγορά ρολογιών, αφήνοντας την τρίτη θέση στους, άλλοτε πρωτοπόρους, Ελβετούς. Η Ταϊβάν, η Κίνα και η Νότια Κορέα αποδείχθηκαν, επίσης, ισχυροί ανταγωνιστές. Το 1978, η ETA, μια από τις μεγαλύτερες παραγωγούς κινητών μερών ρολογιών στην Ελβετία, προσέλαβε ως Διευθύνοντα Σύμβουλο τον Dr. Ernst Thomke, ένα ικανότατο στέλεχος προερχόμενο από

τη φαρμακοβιομηχανία, με στόχο την αναστροφή των αρνητικών εξελίξεων.

Το μερίδιο της Ελβετίας στην παγκόσμια αγορά, το 1980, έφτανε το 20%, στο τμήμα των ετοιμών ρολογιών, ενώ το 1952, το ποσοστό αυτό προσέγγιζε το 56%. Η δραματική αυτή μείωση έλαβε χώρα την ώρα που η παγκόσμια παραγωγή είχε αυξηθεί από 61 εκατ. σε 320 εκατ. κομμάτια και μηχανισμούς ετησίως. Η κατάσταση για την ελβετική ωρολογοποιία διαγράφονταν ακόμα πιο ζοφερή, καθώς η μείωση του μεριδίου αγοράς ήταν πιο έντονη στα έτοιμα ρολόγια σε σχέση με τους μη συναρμολογημένους μηχανισμούς (Πίνακας 1). Αυτή η μείωση δεν ήταν τόσο εμφανής με βάση την αξία των πωλήσεων (σε δολάρια), αφού οι Ελβετοί παρέμεναν κυρίαρχοι στο τμήμα των πολυτελών ρολογιών (τμήμα Α). Έχαναν όμως συνεχώς έδαφος στα τμήματα των μεσαίων και χαμηλών τιμών (τμήματα Β και Γ αντίστοιχα).



Ακόμη και ως προς την καινοτομία, όπου οι Ελβετοί, άλλοτε, ήταν οι ηγέτες του κλάδου, η ελβετική ωρολογοποιία αντιμετώπιζε πλέον οξυτάτη κρίση. Ειδικότερα, ενώ πρώτοι οι Ελβετοί το 1967 παρουσίασαν ένα μοντέλο ηλεκτρονικού ρολογιού χειρός στο Concours de Chronometrie of the Neuchatel Observatory (Ελβετία), σπάζοντας όλα τα ρεκόρ ακριβείας, οι ίδιοι απέρριψαν τη νέα αυτή τεχνολογία, σαν πρόσκαιρο ενθουσιασμό (fad), θεωρώντας τα ηλεκτρονικά ρολόγια αναξιόπιστα, απλοϊκά και κατώτερα των ελβετικών επιπέδων ποιότητας. Για το λόγο αυτό, συνέχισαν να βασίζονται στα μηχανικά τους ρολόγια στα οποία και εστίασαν τις ερευνητικές τους προσπάθειες, αφού σε αυτό το τμήμα της αγοράς οι παραδοσιακοί τεχνίτες τους διατηρούσαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα².

Την ίδια χρονική περίοδο, πάντως, οι κατασκευαστές στις Η.Π.Α., την Ιαπωνία και το Χονγκ-Κόνγκ είχαν αρχίσει να αυξάνουν τα μερίδια αγοράς τους. Έτσι, ενώ οι Ελβετοί κυριαρχούσαν στα τμήματα των ρολογιών που βασίζονταν σε παλαιότερες τεχνολογίες, απολάμβαναν πολύ πιο χαμηλά μερίδια στα ρολό-

¹ Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αντλήθηκε από το βιβλίο με τίτλο Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Θεωρία και Μελέτες Περιστάσεων, Εκδόσεις Μπένου 2023. Δημιουργήθηκε από τον Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Βασιλή Παπαδάκη από δημοσιευμένες πηγές. Στόχος της είναι να αποτελέσει τη βάση συζήτησης στην τάξη και όχι να καταδείξει αποτελεσματικές ή μη αποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.

για που ενσωμάτωναν την πρόσφατα αναπτυχθείσα τεχνολογία (Πίνακας 2). Το γεγονός, όμως, ότι τα ηλεκτρονικά ρολόγια κέρδιζαν ολοένα και περισσότερο έδαφος στην αγορά, ανάγκασε τους Ελβετούς παραγωγούς να επιδοθούν σε έναν αγώνα δρόμου, με την ελπίδα να προφτάσουν τους Ιάπωνες οι οποίοι είχαν ήδη κατακτήσει την τεχνολογική κορυφή. (Διάγραμμα 1).

Πίνακας 1: Παγκόσμια Παραγωγή Ρολογιών και Μεγαλύτερες Χώρες Παραγωγής (1980)

ΧΩΡΑ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ (Εκατομμύρια Κομμάτια)			ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ
	Ηλεκτρονικά	Μηχανικά	Σύνολο	(%)
Ελβετία: ρολόγια	10,4	52,6	63	20
Συμπεριλαμβάνει μη συναρμολογημένους μηχανισμούς	13	83	96	30
Ιαπωνία: ρολόγια	50,4	17,1	67,5	21
Συμπεριλαμβάνει μη συναρμολογημένους μηχανισμούς	53,8	34,1	87,9	28
Ηνωμένες Πολιτείες: ρολόγια & μηχανισμοί	2	10,1*	12,1*	
Υπόλοιπη Ευρώπη: ρολόγια & μηχανισμοί	4,5	57,2*	67,7*	42**
Υπόλοιπη Ασία: ρολόγια & μηχανισμοί	76	31,3*	113,0*	
Λατινική Αμερική: ρολόγια & μηχανισμοί		2,7*	2,7*	
*Ασυναρμολόγητοι μηχανισμοί **Χωρίς ασυναρμολόγητους μηχανισμούς				

Πηγή: Ullmann, A., "The Swatch", North American Case Research Association, Binghamton, 1991, pg. 619

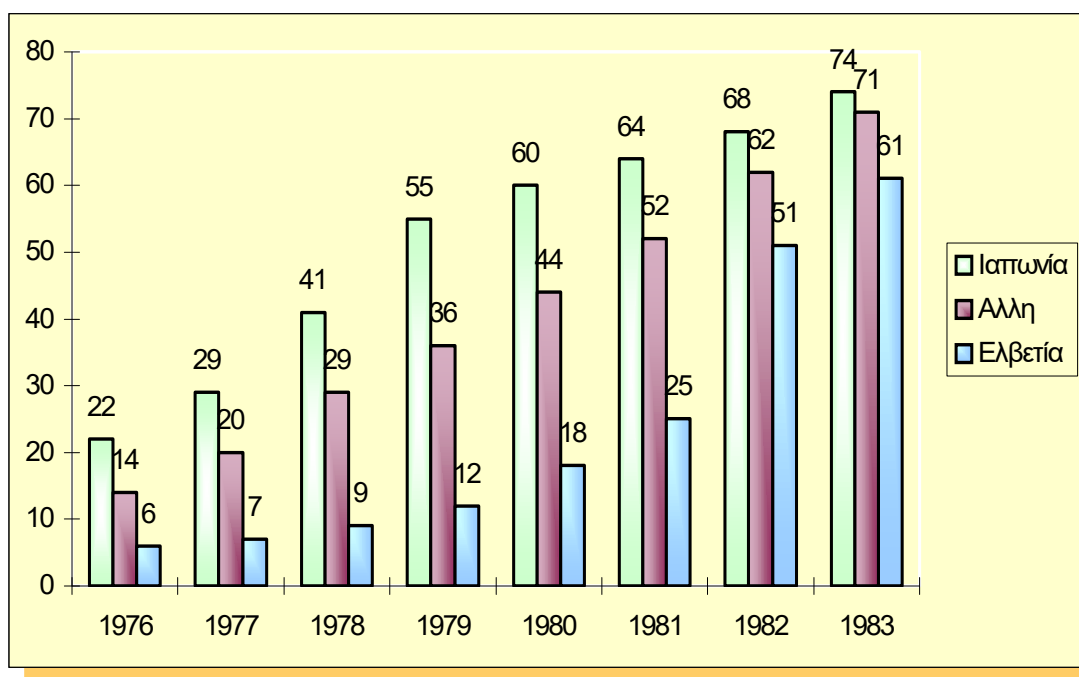
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Μεριδίο Ελβετίας το 1975 στην Παγκόσμια Παραγωγή κατά Τύπο Τεχνολογίας

Τύπος Τεχνολογίας	Χρονιά	Κατάσταση	Μεριδίο (%)
Απλό μηχανικό	Προ 2ου Παγκ. Πολέμου	Φθίνουσα	35
Αυτόματο	1948	Ωριμη	24
Ηλεκτρονικό	1953	Φθίνουσα	18
Quartz (υψηλή σταθερότητα)	1970	Αύξουσα	10
Quartz (σταθερή κατάσταση)	1972	Αύξουσα	3

Πηγή: Ullmann, A., "The Swatch", North American Case Research Association, 1991, pg. 620

Η κατάσταση της ελβετικής βιομηχανίας, η οποία σημειωτέον εξήγαγε περισσότερο από το 90% της παραγωγής της και από το 1945 έως το 1970 παρήγαγε περίπου το 80% της παγκόσμιας παραγωγής ρολογιών³, επιδεινώθηκε, όταν δυσμενείς κινήσεις της τιμής συναλλάγματος σε σχέση με το αμερικανικό δολάριο, είχαν ως αποτέλεσμα τα ελβετικά ρολόγια να γίνουν ακόμα πιο ακριβά στις Ηνωμένες Πολιτείες, την τότε πιο σημαντική εξαγωγική αγορά (η Ελβετία κατείχε το 1945 το 99% των εισαγωγών ρολογιών στις Η.Π.Α). Έως τις αρχές της δεκαετίας του '70, η τιμή συναλλάγματος ήταν US\$1=SFR4.30, ενώ περί τα τέλη της δεκαετίας αυτής, έπεσε στο US\$1=SFR1.90.

Η κρίση που περνούσε η ελβετική ωρολογιοποιία στα τέλη της δεκαετίας του 1970- αρχές δεκαετίας 1980, γίνεται εμφανής και από το γεγονός ότι οι εξαγωγές ρολογιών και εξαρτημάτων μειώθηκαν από 94 εκατ. κομμάτια το 1974, σε 43 εκατ. το 1983. Την ίδια περίοδο, το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς της ελβετικής βιομηχανίας ρολογιών, έπεσε από 43%, σε λιγότερο από 15%.

Διάγραμμα 1: Μερίδιο Ηλεκτρονικών Ρολογιών σε Ετήσια Παραγωγή

Πηγή: Ullmann, A., "The Swatch", North American Case Research Association, 1991, pg. 620.

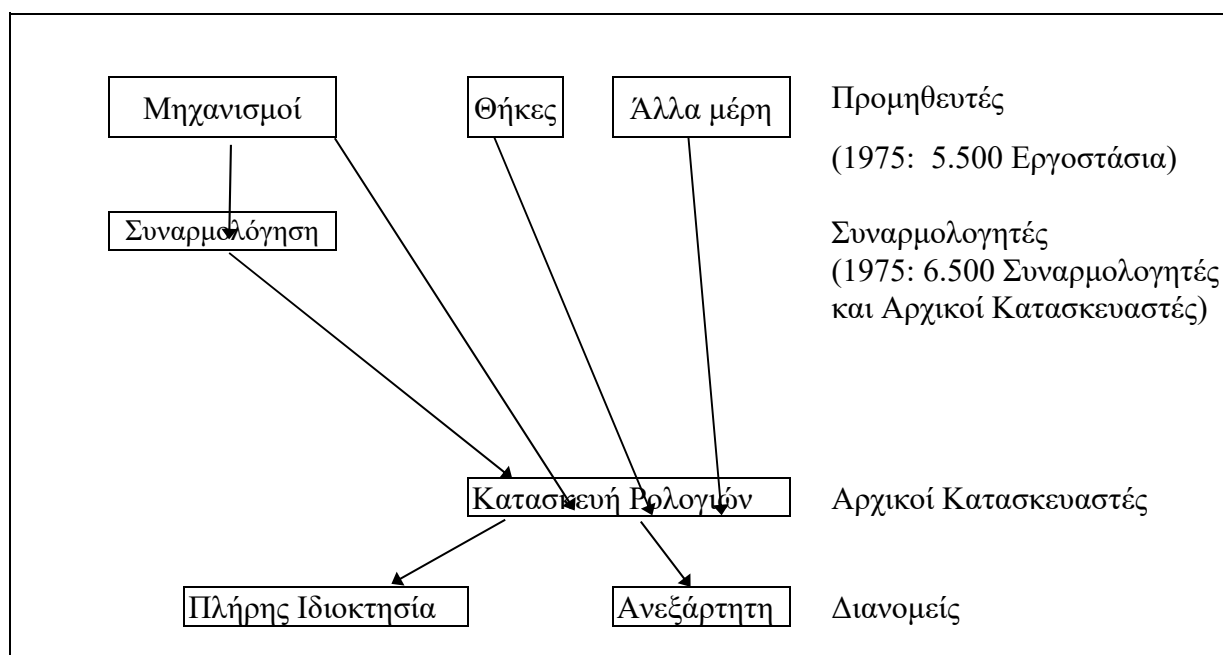
Ριζικές Αλλαγές στον Κλάδο και την κοινωνία ⁴

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '70, η ελβετική ωρολογοποιία χαρακτηριζόταν από τέτοιο βαθμό κατακερματισμού, ώστε στην κατασκευή ενός ρολογιού, συχνά, αναμιγνύονταν μέχρι και τριάντα ανεξάρτητες εταιρείες. Τα πολλά διαφορετικά τμήματα του ρολογιού κατασκευάζονταν σε εκατοντάδες μικρά εργαστήρια/καταστήματα από τεχνίτες (προμηθευτές), καθένας από τους οποίους ήταν εξειδικευμένος στην κατασκευή λίγων μόνο εξαρτημάτων. Οι μηχανισμοί πωλούνταν σε σκόρπια κομμάτια (ebauche) ή συναρμολογημένα (chablons) από τελικούς συναρμολογητές (termineurs) που με τη σειρά τους προμήθευαν τους κατασκευαστές (etablisseeurs). Οι τελευταίοι, συναρμολογούσαν όλα τα κομμάτια μαζί και έφτιαχναν το τελικό προϊόν. Το 1975, στην κατασκευή ρολογιών και κομματιών, εμπλέκονταν 63.000 εργαζόμενοι σε 12.000 εργαστήρια και εργοστάσια. Μόνο μερικοί κάθετα ολοκληρωμένοι κατασκευαστές υπήρχαν, οι οποίοι εκτελούσαν οι ίδιοι τα περισσότερα στάδια παραγωγής (Πίνακας 3).

Το τελικό προϊόν είτε πωλούνταν με το όνομα του πελάτη (private label-ιδιωτική ετικέτα), είτε εξαγόταν φέροντας το εμπορικό σήμα του συναρμολογητή ή του κατασκευαστή (ετικέτα εργοστασίου), μέσω πλήρως ιδιόκτητων ή/και ανεξάρτητων διανομέων. Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '70, οι πωλήσεις ρολογιών ιδιωτικής ετικέτας αποτελούσαν περίπου το 75% των ελβετικών εξαγωγών ετοίμων ρολογιών. Επιπρόσθετα, οι Ελβετοί εξήγαγαν μηχανισμούς και ασυναρμολόγητα κομμάτια σε διεθνείς πελάτες (Πίνακας 4).

Η δομή της ελβετικής βιομηχανίας ρολογιών καθιστούσε δύσκολη την υιοθέτηση της νέας ηλεκτρονικής τεχνολογίας, η οποία όχι μόνο απαξίωνε πολλές από τις δεξιότητες των Ελβετών που είχαν αναπτυχθεί διαμέσου των αιώνων, αλλά απαιτούσε και μεγάλους όγκους παραγωγής και συστηματική καθετοποίηση. Σε τίποτα από αυτά δεν είχε αναπτύξει ικανότητες η ελβετική ωρολογοποιία.

Επιπλέον, η νέα ηλεκτρονική τεχνολογία μετατόπισε την προστιθέμενη αξία από την παραγωγή του ρολογιού στη διανομή. Οι Ιάπωνες συγκέντρωναν τις προσπάθειές τους στη **διανομή**, ενώ οι Ελβετοί στην **κατασκευή** κινητών μερών και τη **συναρμολόγηση**. Δυστυχώς για τους Ελβετούς, το **μάρκετινγκ** και η χονδρική και λιανική πώληση, όπου οι Ιάπωνες είχαν δώσει έμφαση, αντιπροσώπευαν μεγάλο μέρος (σε μερικές περιπτώσεις και περισσότερο από το 60-80%) της προστιθέμενης αξίας.

Πίνακας 3: Παραδοσιακή Δομή της Ελβετικής Βιομηχανίας Ρολογιών

Πηγή: Ullmann, A., "The Swatch", North American Case Research Association, 1991, pg. 621.

Πίνακας 4: Ελβετικές Εξαγωγές Ρολογιών, Συναρμολογημένων και Ασυναρμολογητών Μηχανισμών, 1960 – 1990.

Έτος	Ετοιμα Ρολόγια		Συναρμολογημένοι Μηχανισμοί		Ασυναρμολογητοί Μηχανισμοί	
	Τεμάχια*	Φράγκα**	Τεμάχια*	Φράγκα**	Τεμάχια*	Φράγκα**
1960	16,7	767,2	8,2	192,7	n/á	n/á
1965	38,4	1334,4	14,8	282,7	n/á	n/á
1970	52,6	2033,8	18,8	329,5	n/á	n/á
1975	47,2	2391,2	18,6	329,1	5,4	44
1976	42	2262,4	20	343	8	54,2
1977	44,1	2474,5	21,9	381,3	15,8	94,8
1978	39,7	2520	20,6	380,3	18,7	103,5
1979	30,3	2355,6	18,6	371,1	20,2	121
1980	28,5	2505,8	22,5	411,8	32,7	189,2
1981	25,2	2880,2	19,9	382,5	27,5	160,5
1982	18,5	2754,6	12,7	256,4	14,5	81
1983	15,7	2676,6	14,6	247,1	12,7	76,8
1984	17,8	3063,9	14,5	235	14,6	98,5
1985	25,1	3444,1	13,4	220,4	18,8	138,9
1986	28,1	3391	13,3	213,4	19,4	133,3
1987	27,6	3568	11,1	179,4	20,9	122,8
1988	28	4128,8	12,2	202,8	31,9	162,1
1989	29,9	5080	12,6	217,7	28,4	136,3

* Σε εκατομμύρια
** Σε εκατομμύρια Ελβετικά Φράγκα

Πηγή: Ullmann, A., "The Swatch", North American Case Research Association, 1991, pp. 622.

Με την εισαγωγή των ηλεκτρονικών ρολογιών στην αγορά, εμφανίστηκε μία αρνητική, για την απασχόληση στην Ελβετία, τάση, που είχε να κάνει με την αύξηση των πωλήσεων συναρμολογημένων μηχανισμών (Πίνακας 4) με παράλληλη μείωση των εξαγωγών ετοιμών ρολογιών. Η κακή κατάσταση του

Time is what
you make of it.
Albert Einstein

κλάδου τη δεκαετία του '70, οδήγησε σε μεγάλης κλίμακας απολύσεις και αύξηση των πτωχεύσεων επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, η απασχόληση έπεσε από 76 χιλιάδες το 1970 σε 44 χιλιάδες το 1980 και 31 χιλιάδες το 1984, ενώ οι πτωχεύσεις μείωσαν τον αριθμό των εταιρειών από 1.618 σε 860 και σε 634 αντίστοιχα για κάθε έτος⁵. Η επίδραση της ανεργίας έγινε εμφανής κυρίως σε τοπικό επίπεδο, δεδομένου ότι ο κλάδος των ρολογιών ήταν συγκεντρωμένος γύρω από λίγες κωμοπόλεις στο δυτικό τμήμα της Ελβετίας. Ο Πίνακας 5 παρουσιάζει την εξέλιξη της απασχόλησης στην ελβετική βιομηχανία ρολογιών όπου οι απολύσεις οδήγησαν σε τοπικά ποσοστά ανεργίας άγνωστα στην Ελβετία, από τη δεκαετία του '30 (Πίνακας 5).

Την ίδια χρονική περίοδο ο δυτικός κόσμος (Β. Αμερική και Δ. Ευρώπη) βίωνε σημαντικές αλλαγές. Η κοινωνία άρχισε να παρατηρεί τα πρώτα σημάδια της υπογεννητικότητας, της αστυφιλίας αλλά και της αυξανόμενης διάθεσης για κατανάλωση επώνυμων προϊόντων σε κάθε τομέα. Επίσης, η είσοδος της γυναίκας στον εργασιακό στίβο άλλαξε τη δομή της οικογένειας, το διαθέσιμο εισόδημα αλλά και τη δαπάνη για μια σειρά προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία απευθύνονταν σε αυτήν. Όλες αυτές, αλλά και πολλές άλλες κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές είχαν προφανείς επιδράσεις σε όλους τους κλάδους παραγωγικής δραστηριότητας και βεβαίως και στην παγκόσμια ωρολογιοποιία.

Πίνακας 5: Ελβετική Βιομηχανία Ρολογιών (Εταιρείες και Απασχόληση)

Έτος	Αριθμός Ε- ταιρειών	Απασχόληση	Έτος	Αριθμός Ε- ταιρειών	Απασχόληση
1960	2.167	65.127	1981	793	43.300
1965	1.927	72.600	1982	727	36.808
1970	1.618	76.045	1983	686	32.327
1975	1.169	55.954	1984	634	30.978
1976	1.083	49.991	1985	634	31.949
1977	1.021	49.822	1986	592	32.688
1978	979	48.305	1987	568	29.809
1979	867	43.596	1988	562	30.122
1980	861	44.173			

Πηγή: Ullmann, A., "The Swatch", North American Case Research Association, 1991, pg. 622

Ιστορικά Στοιχεία για την ETA, την Ebauches και την ASUAG⁶

Η ASUAG, που ιδρύθηκε το 1931, αποτελούσε τη μεγαλύτερη εταιρεία ρολογιών της Ελβετίας και ήλεγχε έναν μεγάλο αριθμό θυγατρικών επιχειρήσεων και επώνυμων προϊόντων (brands-μάρκες). Συγκεκριμένα, στο χαρτοφυλάκιο της ASUAG περιλαμβάνονταν διάσημες επωνυμίες όπως Certina, Eterna, Longines και Rado. Ο άλλος μεγάλος Ελβετός ανταγωνιστής ήταν η SSIH (Swiss Watch Industry Corporation Ltd.) που δημιουργήθηκε το 1931 από συγχώνευση πολλών εταιρειών και είχε ως κυριότερες μάρκες τις Omega και Tissot.

Μέχρι το 1981, η ASUAG είχε εξελιχθεί στην τρίτη μεγαλύτερη επιχείρηση κατασκευής ρολογιών στον κόσμο μετά από δύο ιαπωνικές επιχειρήσεις, τη SEIKO και τη CITIZEN, κατέχοντας το 1/3 των εξαγωγών ελβετικών ρολογιών και απασχολώντας συνολικά 15.000 εργαζομένους. Οι κύριες δραστηριότητες της εταιρείας ήταν η κατασκευή κινητών μερών και η συναρμολόγηση ρολογιών, ενώ όλα τα άλλα εξαρτήματα των ρολογιών (π.χ. μπρασελέ, βάση, κρύσταλλοι, δείκτες κλπ) αγοράζονταν από ανεξάρτητους προμηθευτές.

Η Ebauches SA, μια πλήρως ελεγχόμενη θυγατρική της ASUAG που οφείλει τη επωνυμία της στην λέξη "Ebauche", που είναι η βάση πάνω στην οποία στερεώνονται τα κινητά μέρη ενός ρολογιού, ήταν ο μεγαλύτερος παραγωγός και προμηθευτής μηχανισμών ρολογιών τόσο για την ASUAG όσο και για τους περισσότερους από τους άλλους Ελβετούς κατασκευαστές (établisseurs). Οι επιχειρήσεις της Ebauches SA, πρακτικά, παρήγαγαν όλα τα κινητά μέρη που χρησιμοποιούνταν στα ρολόγια του ομίλου των εται-

ρειών της ASUAG. Το 65% της παραγωγής της Ebauches χρησιμοποιείται από εταιρείες του ομίλου της ASUAG και το υπόλοιπο 35% διοχετευόταν σε άλλους Ελβετούς παραγωγούς ρολογιών. Η Ebauches SA κατέγραψε πωλήσεις της τάξης των SFR 675 εκ. το 1980 και παρουσίασε αύξηση σε σχέση με το 1979 κατά 3,1%. Οι εταιρείες που ήλεγχε η Ebauches απασχολούσαν συνολικά 6,860 εργαζομένους, το 90% των οποίων βρίσκονταν στην Ελβετία.



Η ETA, στην οποία ο Dr Thomke έγινε διευθύνων σύμβουλος, ήταν μία θυγατρική της Ebauches S.A. (που με τη σειρά της ήταν θυγατρική της ASUAG). Η ETA SA, ήταν η επιχείρηση που, όπως θα δούμε στη συνέχεια, παρήγαγε και εισήγαγε το ρολόι Swatch στην παγκόσμια αγορά. Η ETA παρήγαγε σχεδόν όλο το εύρος των κινητών μερών των ρολογιών, με τα οποία προμήθευε έναν επιλεγμένο αριθμό κατασκευαστών ρολογιών. Τα κινητά μέρη που κατασκεύαζε, προορίζονταν για ρολόγια πολύ ακριβά και ήταν τέτοια η ποιότητά τους ώστε σε αρκετά ρολόγια εκτός από το όνομα της μάρκας (π.χ. Rado, Omega) αναγραφόταν και η ένδειξη “ETA Swiss Quartz”.

Περιγραφή της Παγκόσμιας Αγοράς Ρολογιών⁷

Η μελέτη της παγκόσμιας αγοράς ρολογιών είναι άμεσα συνδεδεμένη με την τεχνολογία, την τιμή και τη χώρα προέλευσης του προϊόντος, παράμετροι που αναλύονται στη συνέχεια.

Η τεχνολογία κατασκευής κινητών μερών ρολογιών

Η πηγή ενέργειας ενός μηχανικού ρολογιού ήταν ένα ελατήριο που “κουρδιζόταν” από τον χρήστη. Καθώς το ελατήριο “ξεκουρδιζόταν” κινούσε μια σειρά κινητών μερών σαν ροδέλες και όλα αυτά σε συνδυασμό, κινούσαν τους δείκτες του ρολογιού. Αποτέλεσμα της σχετικά πολύπλοκης λειτουργίας του μηχανικού μοντέλου ρολογιού, ήταν η ανάγκη ιδιαίτερα εξειδικευμένων εργατών προκειμένου αυτοί να παράγουν και να συναρμολογήσουν όλα αυτά τα κινητά μέρη. Ο τέλειος συνδυασμός των κινητών μερών εξασφάλιζε την ακρίβεια για την οποία τα ελβετικά ρολόγια ήταν πασίγνωστα.

Στα τέλη της δεκαετίας του 60, μία ακόμα νέα τεχνολογία, η quartz crystal technology, κατέστησε δυνατή την παραγωγή ρολογιών με ψηφιακά ταμπλό και ακρίβεια ενός δευτερολέπτου την ημέρα ή και λιγότερο, τα οποία πωλούνταν και σε λογικές τιμές.



Οι επιχειρήσεις που ανήκαν στην Ebauches επιδόθηκαν στην παραγωγή ηλεκτρονικών ρολογιών από τα πρώτα κιόλας στάδια εισόδου αυτής της τεχνολογίας. Το 1962, η Ebauches ήταν μεταξύ των Ελβετικών εταιρειών βιομηχανοποίησης εξαρτημάτων και συναρμολόγησης που δημιούργησαν το “Centre Electronique Horleger” (CEH) με σκοπό την ανάπτυξη κινητών μερών που θα μπορούσαν να ανταγωνιστούν αυτά της αμερικάνικης Bulova. Βέβαια, κάτι τέτοιο ήταν ανέφικτο, δεδομένης της ύπαρξης «απαγορευτικών» πατέντων. Το 1968, η Bulova ήλθε σε συνεννόηση με το CEH προκειμένου το τελευταίο να κατασκευάζει και να πουλάει ρολόγια, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία της. Το CEH εισήγαγε το πρώτο quartz ρολόι το 1969 και η Ebauches ξεκίνησε να κατασκευάζει και να πουλά τα νέα κινητά μέρη, το 1972.

Η τιμή

Η τιμή αποτελούσε παραδοσιακό κριτήριο τμηματοποίησης της αγοράς ρολογιών, που συνολικά περιελάμβανε τρία ξεχωριστά τμήματα:

- ❖ **Τμήμα Α:** τα “ΑΑ” (υπερπολυτελή) και “Α” (πολυτελή) ρολόγια κοστολογούνταν σε τιμές μεγαλύτερες των 1.200 ελβετικών φράγκων (SFR) και αποτελούσαν το 42% της συνολικής αξίας των πωληθέντων ρολογιών, αλλά μόλις το 2% της αγοράς σε μονάδες.
- ❖ **Τμήμα Β:** τα “Β” ρολόγια κόστιζαν μεταξύ SFR 120-1.200 και αποτελούσαν το 25% της αγοράς κατά αξία και το 12% της αγοράς σε μονάδες.

- ❖ **Τμήμα Γ:** η τιμή των ρολογιών της κατηγορίας “Γ” ανερχόταν σε λιγότερο από SFR 120 ενώ τα ρολόγια της τάξης αυτής αποτελούσαν το 33% της αγοράς σε αξία και το 86% του συνόλου των μονάδων.

Μια εναλλακτική κατηγοριοποίηση της αγοράς ρολογιών περιελάμβανε συνολικά πέντε κατηγορίες: Τμήμα πολυτελών ρολογιών (Prestige and luxury range), Τμήμα Α (Top range), Τμήμα Β (Middle range), Τμήμα C (Basic range), Κατηγορία Ιδιωτικής Ετικέτας (Private label).

Το 1980, η μείωση της ζήτησης ρολογιών σε διεθνές επίπεδο, σε συνδυασμό με την υπερπαραγωγή από μέρους των εταιρειών, συνετέλεσαν στην ύπαρξη μεγάλων αποθεμάτων στις αποθήκες και τα καταστήματα λιανικής πώλησης. Οι παραγωγοί, προκειμένου να αντιμετωπίσουν την κρίση, αναγκάστηκαν να μειώσουν τις τιμές και την παραγωγική τους δυναμικότητα.

Οι κυριότερες χώρες που συμμετείχαν στην παγκόσμια αγορά ρολογιών⁸

Η Ιαπωνία, το Hong Kong και η Ελβετία μαζί, αποτελούσαν το 75% της παγκόσμιας παραγωγής ρολογιών.

Η Ελβετική ωρολογοποιία



Οι Ελβετοί παραγωγοί γενικά ανήκαν σε τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονταν κατά κανόνα **ιδιωτικές επιχειρήσεις** που παρήγαγαν τα **ακριβά χειροποίητα ρολόγια** (πχ Rolex, Patek-Philippe, Vacheron, Constantin, Audemars-Piguet και Piaget). Οι επιχειρήσεις αυτές, που διακρίνονταν για την καλή χρηματοοικονομική τους κατάσταση, έδιναν μεγάλη έμφαση στην υψηλή τεχνολογία και τον έλεγχο του κόστους, ο οποίος πραγματοποιείτο μέσα από κάθετη ολοκλήρωση της παραγωγής κινητών μερών και εξαρτημάτων. Επίσης έδιναν έμφαση στο μάρκετινγκ των προϊόντων τους. Η διεθνής οικονομική ύφεση τους είχε στερήσει μερικούς από τους καλούς πελάτες τους, αλλά αυτοί είχαν αντικατασταθεί από νέους πελάτες στη μέση Ανατολή (πλούσιοι Άραβες που διέθεταν ‘πετροδολάρια’).

Η δεύτερη κατηγορία περιελάμβανε τις σχετικά **μικρές ιδιωτικές επιχειρήσεις**, οι οποίες επικεντρώνονταν σε κατασκευή **εξαρτημάτων** (μπρασελέ, κρυστάλλινων μερών, δεικτών, κινητών μερών). Σε αυτήν την κατηγορία, εντάσσονταν και η Ronda SA, κύριος ανταγωνιστής της ETA. Η χρηματοοικονομική κατάσταση των εταιρειών αυτών ήταν ανάμικτη.

Στην τρίτη κατηγορία, που περιελάμβανε τις **μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις**, ανήκαν η ASUAG και η SSIH (Societe Suisse pour L’Industrie Horlogere). Το πιο γνωστό επώνυμο ρολογιού της δεύτερης στις αρχές της δεκαετίας του 1980 ήταν το Omega, το οποίο όμως είχε υποσκελιστεί από το Rado της ASUAG.

Με σκοπό τη σταθεροποίηση της βιομηχανίας ρολογιών και την αντιμετώπιση του έντονου διεθνούς ανταγωνισμού, η Ελβετική κυβέρνηση προσπαθούσε συστηματικά και διαχρονικά να ενισχύσει τον ιδιαίτερα σημαντικό αυτό κλάδο. Για παράδειγμα, έδωσε κίνητρα στις επιχειρήσεις για να προβούν σε εξαγωγές και συγχωνεύσεις, ώστε να δημιουργηθούν μεγαλύτερες επιχειρηματικές οντότητες ικανές να ανταγωνιστούν διεθνώς. Παράλληλα, αποφάσισε να καταργήσει όλους τους προστατευτισμούς της εσωτερικής αγοράς, στα τέλη της δεκαετίας του 70⁹. Οι ίδιες οι ελβετικές τράπεζες χρηματοδοτούσαν με ευνοϊκούς όρους τις επιχειρήσεις του κλάδου. Στα πλαίσια αυτών των διαδικασιών, η ASUAG με την SSIH ξεκίνησαν μια προσπάθεια να περικόψουν κόστη μέσα από τη χρήση κοινών εξαρτημάτων, γεγονός που, τουλάχιστον σε πρώτη φάση, δε θα επηρέαζε τις μάρκες (brands) της κάθε εταιρείας. Πάντως, αναλυτές του κλάδου πίστευαν ότι μια τέτοια ενέργεια ίσως σηματοδοτούσε το ενδεχόμενο μελλοντικής συγχώνευσης των δύο εταιρειών, για τον επιπρόσθετο λόγο ότι η ASUAG ήταν γνωστή για την ικανότητά της στην παραγωγή και στην ποιότητα, ενώ αντίθετα η SSIH ήταν καλύτερη στο μάρκετινγκ.

Η Ιαπωνική ωρολογοποιία



Το 1980 η Ιαπωνία ήταν η δεύτερη παραγωγός ρολογιών, παγκοσμίως, με περίπου 67,5 εκατομμύρια κομμάτια (έναντι 12,2 εκατομμυρίων, το 1970). Η ανάπτυξη του κλάδου στην Ιαπωνία ήταν κυρίως αποτέλεσμα των προσπαθειών των Ιαπώνων κατασκευαστών να εισάγουν στην αγορά το ηλεκτρονικό ρολόι. Οι εταιρείες Hattori (Seiko) και Citizen πραγματοποίησαν μεγάλες επενδύσεις τη δεκαετία του 1970 σε μηχανήματα και εξοπλισμό, ώστε να επιτύχουν πλήρως αυτοματοποιημένη παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων ολοκληρωμένων κυκλωμάτων, μπαταριών αλλά και γενικότερα της τεχνολογίας LCD (Liquid Crystal Display). Το 1980, η Hattori ήταν η μεγαλύτερη επιχείρηση της παγκόσμιας ωρολογοποιίας με παραγωγή 22 εκατομμυρίων ρολογιών ετησίως. Οι πωλήσεις της έφταναν περίπου στα US\$1,2 δισεκατομμύρια, σε αντίθεση με τα μόλις US\$503 εκατ. της ASUAG. Οι μάρκες που διακινούσε η Hattori ήταν οι SEIKO (τμήμα Β), ALBA και PULSAR (τμήμα C).

Η CASIO εισήλθε στην αγορά το 1975, πουλώντας ψηφιακά (digital) ρολόγια χαμηλού κόστους. Στόχος της ήταν να κερδίσει μερίδιο αγοράς κόβοντας τα κόστη στο ελάχιστο δυνατό. Τα μεταγενέστερα ψηφιακά πλαστικά ρολόγια της, πολύ γρήγορα εξοπλίστηκαν με διάφορα επιπλέον χαρακτηριστικά όπως χρονόμετρα και κομπιουτεράκια (“calculators”). Μέχρι το 1980, η εταιρεία κατείχε το 10% της Ιαπωνικής αγοράς ψηφιακών ρολογιών και είχε γίνει η δεύτερη πιο σημαντική εταιρεία στην παγκόσμια αγορά φθηνών ρολογιών (κάτω των US \$50), πίσω από την Timex.



Σε αντίθεση με τις ελβετικές εταιρείες, οι τρεις μεγάλες εταιρείες της Ιαπωνίας (Hattori group, Casio, Citizen) είχαν συνολικά λιγότερες από 12 μάρκες ρολογιών. Και οι τρεις επιχειρήσεις ήταν πλήρως καθετοποιημένες και επένδυαν συστηματικά σε αυτοματοποιημένες διαδικασίες παραγωγής. Όλες οι ενέργειες, από την παραγωγή κινητών μερών μέχρι τη συναρμολόγηση και τη διανομή έτοιμων ρολογιών, γίνονταν από ιδιόκτητες θυγατρικές εταιρείες ή κοινοπραξίες (joint ventures).

Η ωρολογοποιία στο Hong Kong

Η δραστηριότητα κατασκευής ρολογιών στο Hong Kong ξεκίνησε το 1976. Παρ' όλα αυτά, ήδη το 1980, η παραγωγή ρολογιών της χώρας ανερχόταν στις 126 εκατομμύρια μονάδες! Μάλιστα, για το 70% αυτού του όγκου παραγωγής, υπεύθυνοι ήταν δέκα μεγάλοι παραγωγοί. Τα κόστη σχεδιασμού προϊόντος ήταν ελάχιστα και αυτό ήταν εφικτό με την αντιγραφή των Ελβετικών και των Ιαπωνικών προϊόντων. Η βιομηχανία ρολογιών στο Hong Kong ήταν σε μεγάλο βαθμό κατακερματισμένη. Υπήρχαν αρκετοί κατασκευαστές που παρήγαγαν 10-20 εκατομμύρια ρολόγια το χρόνο και εκατοντάδες εργαστήρια (στα τέλη της δεκαετίας του 1970 υπήρχαν περισσότερα από 800), “εγκατεστημένα ακόμη και σε σοφίτες”, που παρήγαγαν λιγότερο από 1 εκατ. ρολόγια ετησίως. Τα εργαστήρια αυτά δούλευαν με ελάχιστα κόστη. Η γρήγορη επέκτασή τους είχε σαν αποτέλεσμα τη δραματική πτώση των τιμών ρολογιών “τύπου Χονγκ Κόνγκ” (περί τα SFR 17-25)¹⁰.

Κατά βάση η ωρολογοποιία στη χώρα αυτή δεν ήταν τίποτα άλλο από μια βιομηχανία συναρμολόγησης. Οι εταιρείες παραγωγής ρολογιών δεν είχαν τη δυνατότητα να επενδύσουν στη νέα τεχνολογία, μπορούσαν όμως να εισέλθουν στη συναρμολόγηση ρολογιών. Έτσι, παρήγαγαν αναλογικά ρολόγια με υλικά εισαγόμενα από την Ελβετία κατά κύριο λόγο, αλλά και την Ιαπωνία. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι εξαγωγές κινητών μερών της Ελβετίας στο Hong-Kong, από 13.3 εκατ. κομμάτια το 1977, ανήλθαν σε 38.5 εκατ. κομμάτια, το 1980. Η ETA ήταν μια από τις βασικές προμηθεύτριες εταιρείες του κλάδου ρολογιών του Hong-Kong. Συνοπτικά, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιρειών του Hong Kong ήταν το χαμηλό κόστος εργασίας και η ευελιξία προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς.

Η ωρολογοποιία στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής¹¹

Ο κύριος ανταγωνισμός από την Αμερική για τους Ελβετούς προερχόταν από δύο εταιρείες, την Timex και την Bulova. Η Αμερικάνικη βιομηχανία ρολογιών με το συνδυασμό αυτοματοποίησης, ακρί-

βειας και απλούστερου σχεδιασμού σε σχέση με τα ακριβότερα Ελβετικά ρολόγια, είχε καταφέρει ήδη από τη δεκαετία του 50' το πρώτο πλήγμα στην Ελβετική κυριαρχία.

Η **Timex** στην προσπάθειά της να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό από την Ελβετία, έδωσε μεγάλη έμφαση στο Μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, επένδυσε σε παγκόσμια διαφημιστική εκστρατεία, ανέπτυξε νέα κανάλια διανομής, που περιελάμβαναν φαρμακεία, εκπτώτικα καταστήματα (discount stores), στρατιωτικές βάσεις και καταστήματα αθλητικών ειδών. Τα κανάλια αυτά διανομής ήταν εντελώς διαφορετικά από τα παραδοσιακά κοσμηματοπωλεία και ακριβά καταστήματα πωλήσεων ρολογιών, μέσω των οποίων οι Ελβετοί διακινούσαν τα ρολόγια τους. Το άνοιγμα των Αμερικάνων αλλά και των Ιαπώνων σε νέα-ανεκμετάλλευτα ακόμα κανάλια διανομής τους έδωσε τεράστιες δυνατότητες διείσδυσης στην αγορά. Βεβαίως, καθώς τα νέα αυτά κανάλια διανομής ήταν ακόμα 'υπό εξέλιξη', οποιοσδήποτε, ακόμα και οι Ελβετοί, θα μπορούσαν να διεισδύσουν καθώς οι φραγμοί εισόδου ήταν ακόμα περιορισμένοι. Μέχρι το 1970, η Timex είχε εξασφαλίσει παρουσία στην παραγωγή ή/και το μάρκετινγκ σε περισσότερες από 30 χώρες και είχε γίνει η μεγαλύτερη κατασκευάστρια εταιρεία παγκοσμίως, σε όρους πωλούμενων μονάδων.

Η **Bulova**, το 1962, εισήγαγε στην αγορά το Accutron, βασισμένο στην υψηλής ακριβείας τεχνολογία tuning fork, την οποία οι ελβετικές εταιρείες είχαν απορρίψει. Ακόμη, συνεργάστηκε με την ιαπωνική Citizen ώστε να μπορέσει να ανταγωνιστεί την πρόκληση του χαμηλού κόστους/ υψηλής ποιότητας που είχε επιβάλλει η Timex. Το 1970, η Bulova είχε επεκτείνει τη διεθνή παρουσία της σε όλο τον κόσμο και είχε γίνει ο μεγαλύτερος πωλητής ρολογιών, σε όρους εσόδων, στις Η.Π.Α. και σε ολόκληρο τον κόσμο.

Και οι δύο εταιρείες αντιμετώπισαν προβλήματα στην υιοθέτηση της τεχνολογίας quartz, που οφείλονταν στις εγκαταστάσεις τους. Επιπλέον η Timex αντιμετώπιζε σοβαρές διοικητικές αδυναμίες καθώς ο Διευθύνων Σύμβουλος είχε προβλήματα υγείας και δεν υπήρχε προφανής αντικαταστάτης. Τελικά και οι δύο εταιρείες κατόρθωσαν να εισέλθουν στην αγορά quartz στα μέσα της δεκαετίας του '70, αγοράζοντας τα εξαρτήματα quartz από μία πληθώρα προμηθευτών και υποστηρίζοντας τις νέες γραμμές προϊόντων τους με διαφημίσεις και προωθητικές εκστρατείες μεγάλης κλίμακας.

Στρατηγικά Διλήμματα

Θα καταφέρει ο κ. Thomke, νέος Διευθύνων Σύμβουλος της ETA, προερχόμενος από τη φαρμακοβιομηχανία, να αναστρέψει τη φθίνουσα πορεία της ελβετικής ωρολογοποιίας; Ποιές είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει αυτή; Τι στρατηγική θα πρέπει να επινοήσει ο κλάδος; Τι θα κάνετε εσείς αν είσαστε στη θέση του κ. Thomke και της ομάδας διοίκησης της ETA;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- ¹ **Ullmann**, A., "The Swatch", North American Case Research Association, 1991, pg. 619-620.
- ² **Bouquet**, C. and A. Morrison, "Swatch and the Global Watch Industry", London, Ivey Management Services, 1999, pg. 3 and 8.
- ³ **Bouquet**, C. and A. Morrison, "Swatch and the Global Watch Industry", London, Ivey Management Services, 1999, pg. 3 και 8.
- ⁴ **Ullmann**, A., "The Swatch", North American Case Research Association, 1991, pg. 620-622.
- ⁵ **Bouquet**, C. and A. Morrison, "Swatch and the Global Watch Industry", London, Ivey Management Services, 1999, pg. 8-9.
- ⁶ **Nye**, S., Priovolos B. and Jeannet J., "The Swatch Project", Lausanne, Switzerland, Imede, 1985, pg. 2-3.
- ⁷ **Nye**, S., Priovolos B. and Jeannet J., "The Swatch Project", Lausanne, Switzerland, Imede, 1985, pg. 3-4.
- ⁸ **Nye**, S., Priovolos B. and Jeannet J., "The Swatch Project", Lausanne, Switzerland, Imede, 1985, pg. 4-7.
- ⁹ **Bouquet**, C. and A. Morrison, "Swatch and the Global Watch Industry", London, Ivey Management Services, 1999.
- ¹⁰ **Pinson**, Chr. and H. Chase Kimball, "I've got a Swatch", Fontainebleau, France, INSEAD – CEDER, 1987, pg. 3.
- ¹¹ **Bouquet**, C. and A. Morrison, "Swatch and the Global Watch Industry", London, Ivey Management Services, 1999, pg. 4