

## **НИКОЛАС ХАЙЕК:**

### **Модель бизнеса на основе пирамиды продукции**

- *Могу ли я повысить эмоциональную составляющую моего продукта?*
- *Могу ли я создать пирамиду продукции, в которой будут продукты, как с низкой ценой, так и с высокой?*
- *Могу ли я сформировать протекционный бренд, способный защитить прибыль, генерируемую системой, построенной на пирамиде продукции?*

Джозеф Фергюсон возвращался в Нью-Йорк с конференции, которая проходила в Швейцарии. Он отсутствовал неделю и, возвращаясь домой, чувствовал приподнятое настроение. Во время полета он хотел поработать, однако его взгляд привлек яркий глянцевый каталог товаров, предлагаемый пассажирам в самолете.

В командировке у него не было времени, чтобы походить по магазинам и купить подарки для членов своей семьи. Поэтому, когда Джозеф увидел журнал, он подумал, нельзя ли воспользоваться предлагаемыми в нем вариантами. Листая страницы, он остановился на разделе часов «Swatch», образцы с которыми были показаны в середине журнала. Тут он вспомнил про рекламное объявление «Igonu», которое он недавно видел, — новой товарной серии металлических часов этой марки. Название компании «Swatch» было на слуху и потому, что она активно участвовала в прошедших Олимпийских играх.

Ему понравилось разнообразие и дизайн предлагаемых моделей, и он начал размышлять, какие из них он приобрел бы для каждого из членов своей семьи. Для жены и трех его детей (двое из которых были тинейджерами) выбор был большим.

Когда стюард проходил мимо, продавая товары из каталога, Джозеф уже сделал свой выбор. К сожалению, часов марки «Sayonara», оформленных в восточных мотивах, которые он хотел купить для своей дочери-подростка, у стюарда не было. Поэтому он выбрал другие (надо признать, что даже на борту самолета выбор был достаточным). Но ему все равно хотелось приобрести «Sayonara».

Привезенные часы наделали в семье много шума. Все были очень довольны.

Неделю спустя Фергюсон снова был далеко от дома, на этот раз он оказался в Атланте. Когда он приехал в аэропорт, чтобы лететь домой, оказалось, что его полет отложен на полтора часа, и он провел это время, бродя по торговому центру. Неожиданно он набрел на киоск «Swatch». Среди выставленных часов были и «Sayonara». Фергюсон был доволен и купил их. Когда он шел на посадку, он поздравлял себя со сделанной покупкой. Однако неожиданно он остановился, так как вспомнил, что не купил часы для своей старшей дочери. Тогда он вернулся в киоск и приобрел еще три модели.

Как и первый набор, новая серия часов произвела на членов его семьи радостное впечатление. Дизайн всех моделей был разнообразным, но все они были привлекательными на вид и очень стильными. В течение какого-то времени глава семейства был в центре всеобщего внимания.

В субботу утром после возвращения из Атланты Джозеф начал листать журнал с описаниями предлагаемых подарков, который он взял после полета на самолете авиакомпании «Swissair», на котором возвращался из Европы. Он взял журнал с собой преднамеренно: приближался день рождения его отца, которому исполнялось 75 лет, и Джозеф размышлял, что бы ему подарить. Часы марки «Blancpain» из каталога казались очень дорогими, но элегантными и производили прекрасное впечатление. Он позвонил в два магазина и выяснил, что в одном из них эта марка была в продаже. Перед ланчем он съездил туда, купил часы и попросил, чтобы их упаковали особенно нарядно.

Он был очень доволен этой покупкой. Он знал, что его отец любит консервативный стиль и оценит его подарок (на часах был ярлычок с ценой из четырех цифр). Когда Джозеф Фергюсон покупал часы марки «Swatch», он добавил несколько десятков долларов валовой маржи для их производителя. Когда он купил «Blancpain», эта сделка принесла компании-производителю, кто бы ей ни был, во много раз больше долларов, чем от его покупок всех «Swatch», вместе взятых.

Компанией, которая выпускает «Sayonara», является SMH, та же самая, которая производит часы марки «Swatch». Разные бренды, разные системы дистрибьюции, разные поводы для покупок, однако компания одна и та же, возглавляемая Николасом Хайеком, одним из больших оригиналов в своей отрасли.

Иногда преобразование компании начинается вместе с преобразованием целой отрасли. Именно такой была задача Хайека, швейцарского инженера и предпринимателя, стоявшего за маркой

«Swatch», которую он сформулировал сам для себя.

Цветущий, живой и необычный, Хайек любит задавать загадки традиционному мышлению.

До тех пор пока Хайек не запустил в производство в 1983 году новую модную серию часов, большинство людей приобрели, ретало часы, рассчитывая носить их всю жизнь. Одна и та же марка надевалась под каждый костюм или платье, и очень немногие из людей долго раздумывали, выбирая себе подходящую марку — обычно главным критерием при выборе была цена. Часы-новинки носили только дети; а наиболее обычными моделями для них были те, на которых был изображен Микки-Маус. Занятие Хайеком лидерского положения со своими «Swatch» изменило ситуацию в корне, и потребители начали подходить к покупке этого товара совершенно по-иному.

Хайек знал потребителей лучше, чем они сами себя. Он понимал, как они отреагируют на предложенную им концепцию «Swatch» и все остальные марки, которые он им предложит. Он добавил в «Swatch» многие новые, дополнительные аспекты, которых раньше у часов не было. Хайек наладил хорошие отношения со своими потребителями, убедив их носить различные часы с различной одеждой и для разных случаев. Поэтому вместо приобретения одних часов его потребители теперь покупают целую коллекцию часов марки «Swatch».

С 1983 по 1992 год «Swatch» продала 100 миллионов часов — невероятно высокая цифра для новой продукции. Однако это был только первый акт в пьесе, посвященной потребительской ценности, которую написал Хайек. К 1996 году, то есть еще за 4 года, было продано уже 200 миллионов часов.

Хайек относится к классу харизматических вспыльчивых бизнесменов и является очень необычным мыслителем. Однако обычно рассказываемая история его жизни и карьеры, хорошо известная большинству людей, является далеко не полной и далеко не самой важной.

## ЖИЗНЬ, В ТЕЧЕНИЕ КОТОРОЙ ОН ВСЕ ВРЕМЯ ЗАДАЕТ ВОПРОСЫ

Когда Николае Хайек был ребенком, он все время задавал вопросы членам своей семьи и учителям. Основным из его вопросов был такой: «Почему мы делаем то или иное так, а не иначе?» Он родился, обладая острым чувством любопытства и интереса ко всему, а главное к тому, как все на этом свете происходит и откуда это все началось. Он изучил все книги, которые смог отыскать, по физике, астрономии, теории большого взрыва и теории Эйнштейна о массе и скорости.

«Откуда мы появились? Никто не знает, — говорил он, стараясь удовлетворить свою ненасыщаемую жажду знаний. — Мы перестали верить в Бога, потому что у нас нет достаточных объяснений».

Хайек получил хорошую подготовку по математике, физике и химии в Лионском университете, а процессы мышления и организации материала, которые необходимы для овладения этими науками, помогают ему осмысливать все явления на протяжении всей его дальнейшей карьеры.

Из-за сложившейся ситуации в семье и финансовых осложнений ему не удалось осуществить свой план — изучить ядерную физику в США. Отец жены Хайека заболел и не смог работать. Он возглавлял литейный завод, который производил тормозные башмаки для железной дороги и оборудование для литейной промышленности. Поэтому он попросил своего зятя, который был уже сам отцом двоих детей, возглавить его компанию, в которой работало 10 сотрудников, на время его отсутствия. Так как у Хайека в любом случае не было денег, чтобы отправиться в США, это предложение он принял.

Почти за три года компания под управлением Хайека добилась больших успехов.

«Отец моей жены владел компанией, однако фактически он не владел помещениями, оборудованием, машинами или печами, — рассказывает Хайек. — Все это было не его. Каждый год он платил за них арендную плату. В любой момент он мог быть от всего этого отлучен. Я решил увеличить производство и заработать столько прибыли, чтобы купить здание и оборудование для него».

Когда его тесть, по профессии конструктор, в конце концов вернулся к работе, он воспринял без особого энтузиазма то, как Хайек изменил весь бизнес, несмотря на большую прибыль. Поэтому Хайеку пришлось покинуть компанию, заняв 3 тысячи долларов в банке (выставив в качестве залога домашнюю мебель и личные вещи), и он основал «Hayek Engineering Inc.», консультационное агентство, располагавшееся в Цюрихе.

Один из его первых небольших проектов привлек внимание немецких промышленников. Вскоре после этого Хайек стал, как он сам себя называл, «секретным оружием» в послевоенной

немецкой промышленности. Когда в регион начали приходить американские компании, они также стали приглашать в качестве консультанта блестяще одаренного молодого человека, у которого были радикальные подходы к решению проблем. За несколько лет его клиентами стали «Nestle», «Volkswagen AG», «US Steel», «AEG-Telefunken», «Deere & Company», «Digital Equipment Corporation» и «Alfa-Romeo». Позже взаимодействовать с Хайеком стало и правительство Швейцарии.

«Я стал очень известным человеком в Европе, как «тот парень, который всегда скажет вам правду», — говорит Хайек.

## ПОСРЕДНИК

В качестве технического и экономического консультанта Николае Хайек изучил модель бизнеса многих компаний и отраслей. Однако он сам не управлял ни одной из них, если не считать литейного завода своего тестя и своего консультационного агентства. Это инженерное агентство было ориентировано на действия и, когда дело касалось осуществления перемен, действовало более эффективно, чем обычные консультанты.

В начале восьмидесятых годов Хайека пригласили в отрасль производства швейцарских часов. Его большим плюсом было то, что он раньше не принадлежал к этой отрасли промышленности. В результате этого его взгляд на ситуацию в часовой промышленности не был искажен десятилетиями прежнего опыта, на него не давил груз предыдущих успехов. Другими словами, он походил на пилигрима, оказавшегося на новой земле и старающегося взглянуть на все проблемы свежим взглядом.

Когда он проанализировал стратегическую ситуацию в отрасли, то выявил проблемы, которые предстояло преодолеть. Прежде всего выяснилось, что Швейцария жестоко страдала от конкуренции с японцами. Кроме того, Хайек чувствовал, что, если он хочет перестроить отрасль, которая сама по себе перестраиваться не желает, впереди его ждут жаркие битвы. Местные часовщики, конечно, хотели повысить эффективность своей работы и приблизиться к основному направлению развития отрасли. Однако они не желали никаких нововведений. Для Хайека такой подход казался тупиковым.

Однако у каждого тупика должен быть вход или ответвление, которые ведут к новой и масштабной возможности. Однако где эти пути пролегали в часовом деле?

Их поиски увели Хайека далеко от традиционных аспектов профессионального мастерства, технологии, продукции, активов и дистрибьюторских отношений и привели его к менее очевидным реалиям, связанным с потребительским поведением, потребительскими предпочтениями и потребительскими эмоциями. С точки зрения любого гражданина Швейцарии, его профессиональное умение является альфой и омегой, концом и началом, основой всего. Однако Хайек решил, что такой подход слишком ограничен и препятствует участию в современной конкуренции.

Хайек провел много времени, усердно изучая ситуацию на рынке, отыскивая там пустые места и определяя, почему они не заполнены. До него все бизнес-модели, применявшиеся в часовой отрасли, имели несколько общих характеристик. Они позволяли обеспечивать потребителей функциональностью или роскошью, при этом основное внимание уделялось в первую очередь производству часов, а не их маркетингу.

Сигналы, которые Хайек старался зафиксировать, генерировались не столько в мире производственных технологий или низких производственных издержек, сколько в мире моды и стиля. Это объяснялось тем, помимо прочего, что в начале восьмидесятых годов начали активно развиваться различные творческие организации, которые старались выявить и повлиять на изменяющиеся образцы потребительского стиля. Некоторые из таких необычных организаций, формируя вкусы и стили, добились успеха, что позволило им продвинуться дальше в области своих изысканий.

Хайек начал с проблем, касающихся потребителя, а не продукции. Вначале он не беспокоился, каким образом можно выпускать более дешевые часы. Вместо этого он спрашивал себя, что потребитель хочет получить от часов: забаву? стиль? настроение? все из перечисленного?

Поэтому, когда Хайек начал свою кампанию, целью которой было прежде всего усиление эмоционального аспекта предлагаемых потребителям часов, а не обеспечение высокого качества, он решил, что может положиться в этом на подходы, используемые в мире моды, то есть подходить к часам, как к сережкам или галстукам. В этом случае они могли бы стать символом уникальности их владельца, а может быть, и помочь выявлять те качества, которые с помощью других средств показать трудно или вообще невозможно.

В этом случае потребителю потребуются не одни часы, а пять или десять, каждые из которых будут лучше подходить к разным житейским ситуациям.

Конечным результатом его исследований стал уникальный продукт с уникальным посланием потребителю: «Высокое качество, низкие цены, провокационность и радость жизни».

## ИЗГОТОВЛЕНИЕ «ВРЕМЕНИ»: ИНДУСТРИЯ НА ГРАНИ ВЕЧНОСТИ

Мировая часовая индустрия представляет собой классический пример отрасли бизнеса, в которой происходит миграция ценности. Здесь смещение ценности иногда связано с соперничеством компаний-старожилов, но гораздо чаще оно объясняется соперничеством старожилов и новичков. Порой новички приходят из соседних экономических сфер или они являются новыми компаниями, которые занимают пустующие на рынке места, не занятые старожилами в текущей рыночной структуре.

Среди старожилов, занятых в производстве часов, давно выделялась часовая промышленность Швейцарии. Действовавшая уже давно, сформировавшая прочные традиции и очень уважаемая в обществе, эта отрасль в течение многих десятилетий лидировала на мировом рынке, удовлетворяя широкий спектр потребительских желаний: от точности до стилизованных решений, от роскошных моделей до скромных, но достойных массовых образцов (цены также были очень различными, варьируясь от 100 до 500 000 долларов). Модель часового бизнеса Швейцарии не менялась более половины столетия. Она все еще ориентировалась главным образом на консервативных, зажиточных потребителей, готовых платить ценовую надбавку за продукцию, самой важной отличительной чертой которых была скромная надпись: «Сделано в Швейцарии».

Однако в середине семидесятых годов над этой индустрией пронеслось экономическое цунами, которое почти полностью ее разрушило. Если в 1970 году стоимость этой отрасли составляла 10 миллиардов долларов, то уже в начале восьмидесятых значительная ее доля была потеряна и перешла к новым моделям, которые принадлежали японцам, — «Timex», «Citizen», «Seiko» и «Casio».

Параллельно со снижением стоимости уменьшалась и занятость в часовой отрасли. За период с середины семидесятых до начала восьмидесятых годов общее число работников, занятых в швейцарской часовой отрасли, сократилось с 90 до 30 тысяч. Создавалось впечатление, что стоимость этой отрасли потеряна навсегда — она стала зоной неприбыльности.

Обычным объяснением, приводившимся для описания этого явления, было влияние технологии, прежде всего разработка электронных часов. Однако ни один другой диагноз не был бы столь же вопиюще неверным, как этот. Дело было не в Новой технологии, а в общих подходах швейцарских менеджеров. За всеми этими переменами стояли совсем не цифровые технологии, которыми якобы воспользовались японские компании, такие, как «Citizen», «Seiko» и «Casio». Прежде всего изменение объяснялось неспособностью самих швейцарцев, традиционных лидеров в отрасли, модернизировать собственную «антикварную» модель бизнеса, чтобы создать новую структуру и перейти к следующей модели, которая требовалась в современных условиях.

Швейцарская часовая промышленность представляла собой единую унифицированную систему, которая вовлекала в сферу своей деятельности всех основных участников: поставщиков, дистрибьюторов, потребителей и получателей подарков («О, я получила на день рождения прекрасные швейцарские часы!»), а также мастерские по ремонту часов (механические элементы, сделанные часовщиками за несколько тысяч миль, требовали, чтобы их чинили местные часовщики). Чтобы система работала, практически всем, кто имел к ней отношение, приходилось испытывать какие-то затруднения. Однако потребители не высказывали пожеланий в пользу введения новшеств, а продавцы сами их не предлагали.

Успех швейцарской часовой промышленности не был связан с технологией. Он объяснялся профессиональным мастерством, известными именами, имиджем успеха, ожиданиями, ассоциациями, уверенностью в правильности выбранного подарка и в том, что такой подарок будет принят соответствующим образом. Процветая в таких условиях в течение многих лет, швейцарские часовщики выработали сильную приверженность к устоявшемуся порядку вещей.

Когда на стратегическом ландшафте мировой часовой промышленности появились «Citizen», «Seiko» и «Casio», они поняли, что невосприимчивость швейцарцев к инновациям может стать их самым большим козырем. За каждой блестящей стратегической победой стоит неповоротливый конкурент. Именно его начали искать «Citizen», «Seiko» и «Casio», и им очень понравилась та ситуация, которую они обнаружили.

Хотя она выглядела для «Seiko» и «Casio» привлекательной, они понимали, что могут совершить серьезную ошибку, если будут действовать слишком робко, если начнут

революционизировать только один параметр существующей бизнес-модели, а не менять фундаментально весь ее каркас.

Японские компании одновременно концентрировали свои усилия на производстве (разработав модели, требующие чрезвычайно низких издержек), дистрибьюции (обеспечив выход на максимально широкое число рынков) и маркетинге (добившись всеобщей осведомленности о новых моделях). Общий профиль, предложенный ими, новой модели бизнеса в значительной степени отличался от традиционных подходов, принятых швейцарскими часовщиками.

Илл. 6.1. Модель бизнеса: швейцарский подход по сравнению с «Citizen» (японским)

	Швейцарская модель бизнеса	Модель бизнеса «Citizen»
Выбор потребителей	Покупатели с большим доходом	Покупатели с низким и средним доходом
Получение вознаграждения	Цена часов	Цена часов
Дифференциация продукции/стратегический контроль	Традиционные «швейцарские»	Электронные с небольшой стоимостью
Выбор масштабов деятельности	Полный диапазон	Полный ассортимент с меньшим представительством дорогих моделей
Производство	Ручное мастерство	Современные максимально низкие издержки
Выход на рынки	Дилеры, специализирующиеся на часах	Универсальность
Инвестиции в коммуникации	Низкие Один процент от продаж	Интенсивные Десять процентов от продаж

Взрыв продаж, вызванный новой моделью бизнеса, оказался огромным, дела «Citizen» и «Seiko» шли очень хорошо. Кроме того, этот взрывообразный процесс был связан не только с ростом продаж, но и затронул перераспределение рыночных долей, поступлений и рыночных стоимостей.

Когда японцы победили швейцарцев в часовой отрасли, две ассоциации швейцарских производителей часов, ASUAG и SSIH, потеряли 124 миллиона долларов из ежегодных поступлений общим размером 1,1 миллиарда долларов.

«Бриллиантом» в предлагаемой коллекции SSIH была модель «Omega»; ASUAG же была главным образом производителем деталей для часов, хотя она и владела такими престижными брендами, как «Rado» и «Longins». ASUAG включала 100 компаний, часть из которых были крупными, часть — маленькими, некоторые — эффективно действующими, некоторые — безнадежно отсталыми.

ASUAG и SSIH оказались под давлением своих банкиров, которые настаивали, чтобы они продали часть своей структуры и консолидировали оставшиеся ресурсы. Руководство этих ассоциаций обратилось к Хайеку с вопросом: «Какой была бы ваша стратегия в этом случае?» В ходе обсуждения он занял пустующее место лидера и проявил инициативу — вдохнуть новую жизнь в швейцарскую часовую промышленность, имеющую 300-летнюю историю.

«Я получил задание от банка подготовить доклад, в котором утверждалось бы, что заработки в Швейцарии — самые высокие в мире, превышающие в пять раз зарплату, получаемую японцами, и что поэтому мы больше не можем выпускать часы, — рассказывает он. — Банк выступал за то, чтобы продать некоторые бренды, такие как «Omega», на которые от японцев уже поступило предложение о покупке в размере 400 миллионов швейцарских франков».

В Швейцарии начались острые дебаты. Следует ли продавать японцам национальное богатство — часовую отрасль. На кону были не только деньги, так как швейцарское часовое дело — важный компонент национальной гордости.

Хайеку удалось полностью изменить общую тональность этого обсуждения. Он заявил: «Мы сможем снова стать часовщиками номер один в мире». Услышав эти слова, банкиры засмеялись и заявили: «Если вы изучите ситуацию, то поймете, что бороться с низкими зарплатами японцев абсолютно невозможно».

Однако Хайек выяснил, что зарплата является далеко не самым важным компонентом в структуре издержек. Чтобы продать часы за 107 долларов США, швейцарцы должны потратить на их производство 35 долларов, причем только 20 процентов из этих расходов приходится на оплату труда. Фактически большая часть постоянных издержек приходится на доставку часов в США, а это расходы такие же, как и у японцев. Более того, они даже ниже, так как транспортные издержки для японцев выше, поскольку им приходится доставлять часы на большее расстояние.

Чтобы проверить свою теорию, Хайек разработал необычный маркетинговый тест.

«Мы сделали три модели часов, которые в сущности были совершенно одинаковыми, — рассказывает он. — На одних было написано «Сделано в Швейцарии», на других — «Сделано в Японии», а на третьих — «Сделано в Гонконге». Мы оценили их соответственно в 110, 100 и 90 долларов, то есть швейцарский вариант продавался дороже всех, а гонконгский — как самый дешевый. После этого мы разместили опытную партию по магазинам во всей Европе, США и Японии и стали наблюдать за реакцией потребителей. В Италии 99 процентов покупателей выбирали часы с маркой «Сделано в Швейцарии», хотя вариант «Сделано в Японии» был совершенно идентичным. Здесь, в Швейцарии, этот показатель составил 97 процентов. На востоке США мы получили 65 процентов в пользу «швейцарского» варианта. В Японии вариант «Сделано в Швейцарии» получил 42 процента рынка по сравнению с 51 процентом варианта «Сделано в Японии».

«Даже если бы японцы имели нулевые издержки на труд, — решил Хайек, — рынок для швейцарских часов все равно существовал бы». Японцы активно разрабатывали стратегию дифференциации своих продуктов по цене и каналам дистрибуции. Однако маркетинговый тест Хайека наглядно показал, что швейцарские часовые компании получили заметную дифференциацию, даже не стараясь концентрироваться на ней. Теперь Хайек знал, что швейцарцы смогут исправить текущую ситуацию и даже победить в соперничестве, если изменят параметры своих моделей бизнеса. В контексте общего положения дел издержки на зарплату оказались самым незначительным препятствием. «Вопрос отнюдь не в заработной плате, — говорил он своим критикам. — Дело заключается в менеджменте, инновациях, маркетинге и продукции».

Меры, которые рекомендовал Хайек, были реализованы в период с 1983 по 1985 год. В 1985 году Хайек и группа инвесторов приобрели 51 процент общих активов ASUAG и SSIH за 150 миллионов швейцарских франков (102 миллиона американских долларов). Инвестиции начали расти. Хайек оценивает, что в настоящее время его компания стоит 5 миллиардов швейцарских франков.

После получения контроля первым шагом Хайека стало преодоление прежней границы, устанавливающей зону деятельности только изготовлением «экономичных часов», и переход в соседние экономические понятия, определяемые такими терминами, как «аксессуары», «стиль» и «демонстрация моды». Это был мир не столько хронологии, сколько вкусов (а он очень широкий); мир дизайна и моды, а не ремесленничества. Это был также мир, определяемый не столько производством, сколько маркетингом и коммуникациями. Чтобы выжить в этом мире, необходимы низкие издержки, однако только низких затрат было недостаточно, чтобы в нем победить.

Хайек предпринял прорыв на участке отбора потребителей. Он обратил внимание на возрастную группу в возрасте от 18 до 30 лет, которые покупали кроссовки «Nike», свитера «Benetton», одежду «Gap» и слушали музыку Брюсса Спринг-стина. Чтобы получить успех на этом рынке, требовалось иметь тонко настроенную чувствительность, способную чутко реагировать на меняющиеся вкусы этой группы, что было более важно, чем знания о следующем поколении производственных технологий.

К тому времени, когда Хайек стал во главе своего бизнеса, швейцарские часовщики владели около 90 процентов сокращающегося потребительского сегмента часов элитного класса. Однако они теряли все возрастающий рынок среднего класса (по словам Хайека, он составлял тогда у них всего 3 процента). Если же говорить о самом дешевом рынке, то здесь менее чем за 100 швейцарских франков вы вообще не могли купить их часы. Этого факта оказалось достаточно для Хайека, чтобы пересмотреть подходы к деятельности SMH. Пока японские часы оставались более дешевыми, чем

швейцарские, на 50 и даже 70 процентов, любые попытки SMH дифференцировать свои модели благодаря дизайну или маркетингу оказались бы обреченными на неудачу.

Чувствуя огромные возможности, несмотря на высказываемый большой скептицизм, Хайек поставил перед часовщиками абсурдную для многих из них задачу: «Отыщите способ, благодаря которому мы можем продавать часы в Швейцарии по цене 30 долларов». И добавил: «Я хочу продолжать производство швейцарских часов в Швейцарии, а не в стране третьего мира с низкой зарплатой».

«Я сказал: давайте делать пластмассовые часы, те же самые по сути», — вспоминает Хайек. Его слова и предложенная задача вдохновили членов его команды, которые предложили несколько совершенно новых подходов. Например, они уменьшили число деталей, из которых собираются часы, со 155 до 51. Имея меньше подвижных механизмов, часы стали более надежными (в них меньше деталей, которые могут ломаться), при этом компании требуется теперь гораздо меньше работников с высокой зарплатой, занятых в процессе сборки.

ETA, подразделение ASUAG, построила автоматизированную линию для часов «Swatch», которая ежедневно выпускала 35 тысяч единиц «Swatch» и миллионы их деталей. Доля издержек на зарплату снизилась с 30 до 10 процентов. «У нас появились часы, имевшие максимально высокое качество. Наши часы никогда не ломаются. Они лучше, чем любые другие часы в мире, так как ремонт требуется только для одного процента, а этот же показатель для самых лучших часов других компаний составляет не менее 3 процентов».

Получив высококачественный продукт и низкую цену, Хайек поставил перед своей командой следующую задачу — вступить в конкурентную борьбу с часами из Гонконга, имевшими ту же цену. Хайеку удалось выделить свои часы на рынке, внося в них эмоциональную окраску. Он добавил в них эмоциональную составляющую, послание, «мессидж», излучение чувств радости, стиля и общего жизнеутверждающего состояния. Более того, все это становилось упаковкой для неоспоримо высокого качества и невысокой цены.

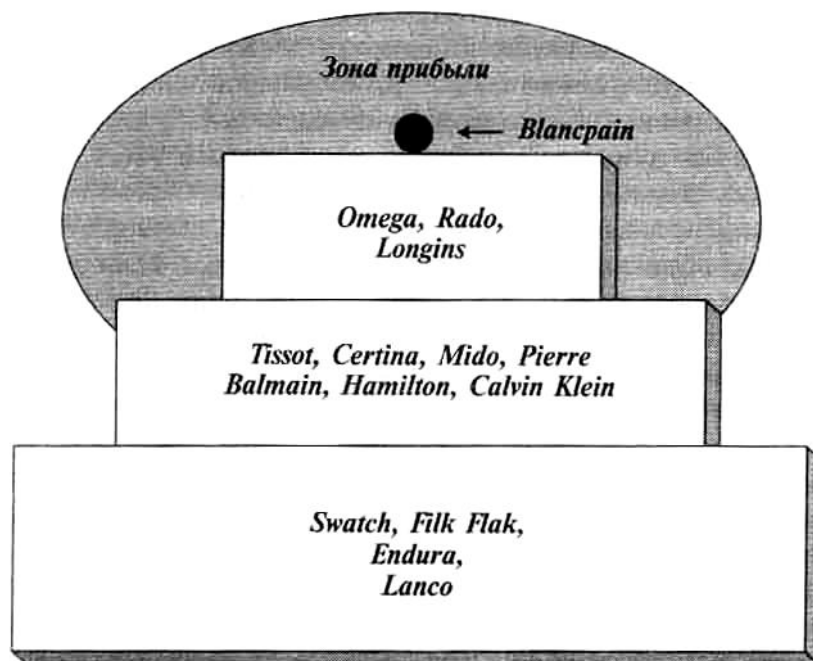
Единственное, чего не хватало новой продукции, это названия. «Мы взаимодействовали с американской рекламной компанией, — вспоминает Хайек. — Мы разбирали самые хитроумные названия, но ни одно из них мне не нравилось. В конце концов мы отправились на ланч, и одна наша сотрудница написала на доске «Swiss watch» и «second watch». После этого и появилось обобщенное — «Swatch». Нам очень помогло, что мы были не очень сильны в английском языке. Мы тогда не знали, что по-английски одно из значений слова «Swatch» обозначает салфетку для очистки кожи. Если бы мы это знали тогда, мы никогда не начали бы нашу компанию с такого названия. К счастью, — добавляет он, — оно звучит хорошо на всех европейских языках, в том числе и по-английски, и даже по-китайски».

Часы с такими характеристиками и с таким именем в швейцарском обществе произвели фурор. Они вдохнули новую жизнь в прежние бренды SMH, сначала за счет генерирования новых долларов в маркетинг и в кампании продвижения продукции, а затем, что более важно, — в восстановление былой уверенности в своих силах: «Если SMH смогла производить хорошие часы за 30 долларов, подумайте только, что она может предложить за 3 тысячи долларов!» Краеугольным камнем модели бизнеса, предложенной Хайеком, стала концепция многофункционального менеджмента брендом.

### **ЗАКРЕПЛЕНИЕ ПОБЕДЫ**

Хайек разработал общую модель бизнеса компании SMH на основе принципа, который он называет «праздничный пирог» или пирамидальная структура выпускаемой продукции (см. илл. 6.2), которая аналогична пирамиде продукции, разработанной Альфредом Слоуном из «General Motors» в двадцатые годы. Чтобы привлечь внимание более широкого числа потребителей, имеющих разный доход, GM спроектировала иерархию брендов, начиная от «Chevrolet» в нижней

Илл. 6.2. *Пирамида продукции SMH*



строчке до «Cadillac» вверх. Хайек создал пирамиду продукции, или «праздничный пирог» с тремя основными слоями:

рыночный сегмент, ориентированный на низкий доход, предлагаемые часы в котором стоят не более 100 швейцарских франков; рыночный сегмент среднего класса с часами до 1 тысячи швейцарских франков и рыночный сегмент для верхушки общества, предлагаемые часы на котором стоят до 1 миллиона швейцарских франков и больше или, как говорит Хайек: «Границей здесь служит только небо». Разрабатывая эту пирамиду, Хайек на этом не остановился. Он считал, что ценовой аспект в предлагаемых моделях должен быть без разрывов. Любые «дырки» в ценовом спектре станут для компании ахиллесовой пятой, когда она будет пытаться защитить свою зону прибыли, существующую на вершине пирамиды. В качестве примера этого рода можно вспомнить, что в конце шестидесятых годов GM не разработала прибыльную модель класса ниже, чем «Chevrolet», или роскошную модель, превышающую по своим характеристикам «Cadillac». Эти незакрытые участки позволили японским и немецким производителям автомобилей пробраться на американский рынок, предложив там как очень дешевые, так и очень дорогие модели.

Стараясь избежать подобных промахов, Хайек сделал «Swatch» своим защитным брендом, охранявшим пирамиду по ее основанию. Эта модель служила для рынка потребителей с небольшими доходами и даже там приносила прибыль. После этого Хайек защитил и расширил свою позицию в верхней части пирамиды, используя для этого присоединение («Blancpain» в 1992 году) и лицензирование (в 1997 году была получена лицензия на модель «Calvin Klein»).

По словам Хайека, существуют четыре причины, объясняющие, почему его новая модель бизнеса позволяет обеспечивать успех.

«Нижний слой рынка очень важен, потому что каждый продукт с эмоциональной составляющей, который вы имеете — часы, автомобили, словом, любой продукт массового производства, обладающий эмоциональными характеристиками, — каждый год воспринимается примерно пятью тысячами человек. Во-первых, если вы носите часы, то в течение года их у вас видят, осознанно или неосознанно, 5 тысяч человек. Из этих 5 тысяч человек по крайней мере 50 думают, что это очень хорошие часы и захотят купить такие же. Поэтому каждый потребитель, который носит ваши часы, создает для вас паблисити. Вот почему очень важно заниматься выпуском массовой продукции.

Во-вторых, когда молодые люди начинают покупать часы или автомобили, у них не так много денег, чтобы приобретать дорогие модели, поэтому они начинают с дешевых. Однако они не будут оставаться бедными людьми в течение всей своей жизни. Если они в самом начале получили модель хорошего качества, они начинают привыкать к ее бренду. Когда они становятся старше и могут заплатить больше, они часто выбирают тот же бренд и покупают часы или другую похожую продукцию с брендом, за которую платят гораздо большие деньги.



В-третьих, если ваше производство выпускает продукцию в больших объемах, вы можете автоматизировать его, повысить качество, накопить производственный опыт, словом, вы можете улучшать все показатели, связанные с массовым производством.

Четвертая причина заключается в том, что, работая с самым дешевым сегментом рынка, вы блокируете доступ на него вашим конкурентам и не предоставляете им плацдарма, с которого они могут начать движение вверх, к участку, где сосредоточена самая высокая прибыль, и захватить в конце концов этот привлекательный рыночный сегмент.

Широкий диапазон применения брендов SMH является эффективным инструментом защиты компании от конкурентов, однако Хайек не считает, что его достаточно. Внутри самой SMH каждый бренд является автономной единицей, имеющей свое собственное подразделение маркетинга и которое само отчитывается за прибыли и убытки по этому бренду. «Swatch» — это не единая товарная линия, в которую встраиваются различные зрительные образы и наполняются разным смыслом. «Каждый бренд отличен от других, поэтому каждый из них имеет свое предназначение. Однако такое предназначение обязательно есть у каждого. Моя же работа — сидеть в бункере с пулеметом и защищать явно выраженные предназначения всех моих брендов. Я тот человек, который их охраняет».

В бизнесе, в котором бренд является основой для осуществления стратегического контроля, именно степень защищенности этого бренда может определять разницу между успехом и поражением. Бренд воздействует как на дифференциацию продукции, так и на получаемое вознаграждение (через разные ценовые надбавки) и тем самым является важным параметром модели бизнеса. Бренд может стать очень важным способом, позволяющим продукту занять соответствующую позицию, которая выделит его по сравнению с продукцией конкурентов, однако в любом случае даже очень сильный бренд необходимо тщательно культивировать и поддерживать в рабочем состоянии. Хайек усвоил первый урок, связанный с менеджментом бренда, когда SMH только учреждалась.

До семидесятых годов признанным брендом швейцарской часовой промышленности считалась марка «Omega». Она относилась к классу продукции высочайшего качества и стиля. Спрос на эту модель намного превышал предложение, и поэтому команда, работавшая с ней, начала размышлять, нельзя ли на ней заработать больше денег. В результате этого они удвоили количество выпускаемых часов этой марки, предложили на рынке сотни новых ее разновидностей и снизили цену, чтобы помочь реализовать этот большой объем.

Однако к 1980 году привлекательность бренда «Omega» была в значительной степени потеряна. Когда-то редкий и роскошный товар, он потерял свою уникальность и стал символом обыкновенных часов. Повысив объем и понизив цену и тем самым перейдя на более нижние этажи рынка, бренд начал очень быстро терять уникальность, избранность, а вместе с ними и деньги. Когда Хайек получил контроль над компанией, он начал проводить жесткую линию поведения: отозвал все лицензии на производство, сократил число моделей почти на 90 процентов и сделал дизайн «Omega» более простым. Как он сам говорит об этом: «Omega» начала снова цениться. Мы позволили ей вновь осуществлять ее предназначение».

Хайек очень хорошо усвоил первый урок, связанный с необходимостью защиты бренда. Когда он готовился предложить на рынке «Swatch», он знал, что успех во многом зависит от правильного предназначения, и он успешно реализовал этот принцип на практике.

### ПРОДАЖА «НА УРА»

Хайек не является типичным представителем бизнеса, а та кампания, которую он предпринял для «Swatch», была не типичной для процесса запуска на рынок нового продукта. В

•первые годы руководства Хайека у компании SMH не было достаточно денег для ведения активной рекламной кампании. Поэтому Хайеку необходимо было отыскать дешевые способы выхода на большое число потребителей. Что еще более важно, Хайек выпускал на рынок продукт, чья дифференциация в значительной степени зависела от внешнего вида и целевого предназначения. Если бы рекламная кампания провалилась, успех новой модели был бы в дальнейшем совершенно невозможен. Однако команда Хайека выстрелила так, что звук от этого был услышан по всему миру. Они изготовили огромные часы «Swatch» размером в 500 футов (около 150 метров), на которых помещалась основная информация — их сообщение миру:

«SWATCH»

Швейцария

60 немецких марок

Эти часы повесили на штаб-квартире банка «Commerz-bank», самом высоком небоскребе во Франкфурте, что немедленно было воспринято как сенсация во всем мире. Немецкая пресса широко и подробно рассказала об этом событии и тем самым сама провела для SMH рекламную кампанию — фактически бесплатную.

«Мы внесли смятение во все общество, разместив такие дешевые часы на здании, принадлежащем самому современному банку в стране, — вспоминал Хайек с гордостью. — Через две недели каждый человек, живущий в Германии, знал, что такое «Swatch»».

Вторые гигантские часы «Swatch» появились в Токио на ее главной улице Гинзе. К концу года стали приходить первые поступления от продаж этой модели: «Swatch» начали работать. Идея не только выжила, но и процветала. Потребители полюбили эту модель и хотели приобрести как можно больше вариантов, отличающихся цветом и дизайном.

Хайеку удалось добавить совершенно новую координату ко всей конструкции часовой отрасли. Его бренд пользовался успехом, и «Swatch» создавали отношения с потребителями и делали этих людей лояльными по отношению к своей продукции. Вскоре SMH начала продажи множества моделей «Swatch» отдельным потребителям. В результате поступления возрастали все динамичнее и оправдывали затраты SMH на проведенную рекламу. Умно разработанные кампании продвижения и ограниченное производство стали еще одной формой дифференциации нового продукта. Модели «Swatch» прошлого года отличались от моделей текущего года, а постоянные инновации в дизайн «Swatch» позволяли удерживать интерес потребителей к данной модели.

Пристрастие людей к приобретению «Swatch» было не случайностью. Оно объяснялось тем, что Хайек расчетливо построил свою стратегию так, чтобы интерес, зародившийся в отдельных местах, распространялся по миру, как пожар по прерии. Компания организовала клубы «Swatch», в которых можно приобрести некоторые модели часов, доступные только членам этих клубов. Здесь же предлагается полный каталог моделей «Swatch» и приглашения на мероприятия, проводимые клубом. Кроме того, члены клуба получают изящно изданный журнал «Swatch Watch Journal», выходящий ежеквартально, который показывает во всех цветах всю продукцию «Swatch».

Раман Ханда (Raman Handa), владелец компании «Lexington Jewelers Inc.», располагающейся в Бостоне, имеет возможность наблюдать весь ажиотаж, поднятый вокруг «Swatch». В штатах Новой Англии у него есть магазины, торгующие дорогими ювелирными изделиями, два магазина по продаже дорогих часов с ювелирными украшениями и четыре магазина, в которых продаются часы марки «Swatch». Среди них крупнейший в мире часовой магазин площадью 1500 квадратных футов и с большими продажами («всего несколько миллионов», как говорит владелец), который располагается на площади Гарварда. Рядом с этим крупнейшим магазином по продаже «Swatch» на 57-й улице Джона Кеннеди расположен музей «Swatch», общей площадью 3500 квадратных футов.

«Я продаю часы примерно на сумму 100 тысяч долларов в каждом из магазинов, торгующих дорогими моделями, — говорит Ханда. — Однако даже на общем высоком фоне качество «Swatch» удивительное. Кроме того, они постоянно предлагают новые стилевые решения. Каждый раз, когда вы думаете, что они исчерпали все свои идеи, они удивляют вас множеством новых».

Ханда, который, как говорят, ежегодно тратит 500 тысяч долларов на рекламу в Бостоне и его окрестностях, принимает участие в большинстве кампаний продвижения «Swatch» и некоторых моделей часов специального назначения. «Люди сходят с ума, собирая их и надевая их, — утверждает он. — Когда в декабре 1992 года мы открывали магазин, то были далеко не уверены в его успехе. Однако когда 400 человек ночью начали занимать очередь, чтобы приобрести новую модель «Chandelier», все наши сомнения исчезли.

В настоящее время наши ожидания еще более велики, —

говорит Ханда. — Мой врач спросила меня, почему меня в последнее время не видно у нее? Я ей ответил: «Я слишком занят». После этого я привел ее к нам в магазин, и она купила свою первую модель «Swatch». Теперь у нее их тридцать штук. И это не просто часы.

Бостонский продавец часов приглашает посетителей в свой музей, в котором они могут сами разработать собственные идеи и предложить их для воплощения в новых марках «Swatch». Он также спонсирует некоторые мероприятия, проводящиеся поблизости для людей, собирающих коллекции «Swatch». Среди его акций этого рода была организация круиза на корабле «Spirit of Boston» и великолепного бала в гостинице «Charles Hotel». Компания оказывает ему помощь, снабжая марками часов, выпускаемых в ограниченном числе, которые можно приобрести только на специализированных мероприятиях, таких, как презентация продажи часов с изображениями Кота в

сапогах или Спящей красавицы. Другие марки этих часов связаны с историей кино и выпущены в честь таких режиссеров, как Акиро Куросава, Роберт Альтман и Педро Альмодовар. Компания-производитель и ее дистрибьюторы делают все возможное, чтобы «Swatch» стали фактом жизни многих людей. Хотя формально SMH все еще продает часы, однако Хайек понимает, что фактически сфера его бизнеса гораздо более широкая. Для потребителя часы марки «Swatch» — это сувенир, это кусочек истории, это произведение искусства.

Сказать, что Ханда верит в магию «Swatch», было бы недостаточно, он боготворит их: «Хайек проделал удивительную работу!»

Хайек действительно обладает творческим пониманием сущности потребителей, которая далеко выходит за пределы чисто экономических показателей. Так же, как Майкл Айз-нер, он одарен «золотой струной», явно выраженным интуитивным пониманием того, что потребители любят или что они полюбят в будущем. Что стоит между тем, что «Swatch» Уже достигла, и тем, что она только собирается сделать, мышление, ориентированное на потребителей. Задумка остается задумкой только потому, что никто не пытается подумать над ней более широко. «Swatch» захватили потребителя в плен, однако не ограничиваются этим и постоянно обновляют концепцию предлагаемых ими часов, никогда не оставаясь статичными наблюдателями происходящего.

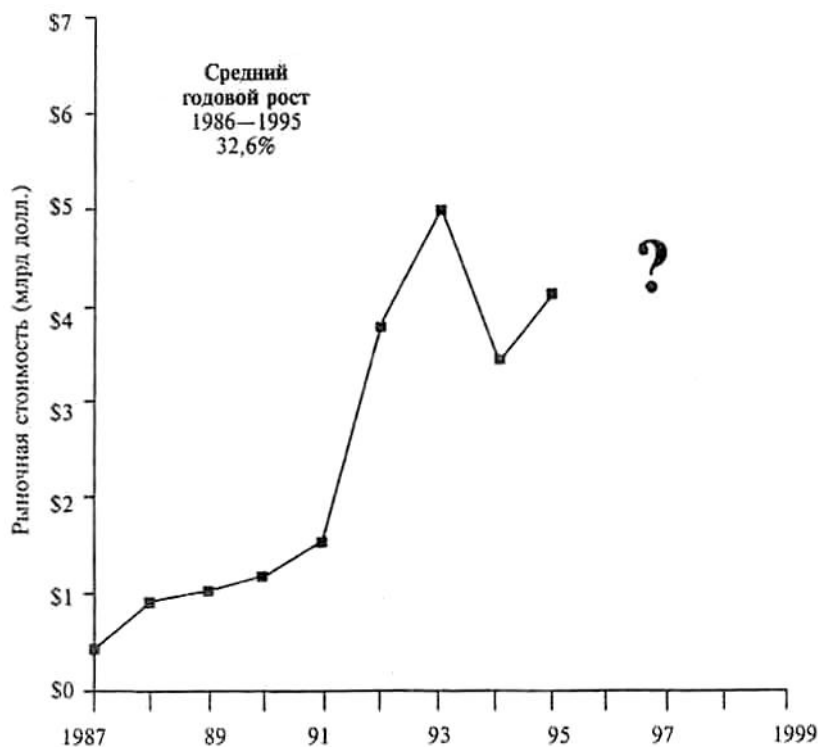
Один из ключевых аспектов, связанный с миграцией ценности, — понимание образов, которые успешно работают в других отраслях бизнеса. «Swatch» — только одна из компаний, которые использовали в восьмидесятые годы способы, позволяющие им правильно приспосабливаться к миграции ценности. Осваивая новые потребительские территории, «Swatch» вместе с другими пионерами бизнеса, такими, как «Nike», «Benetton», «Gap», настойчиво прокладывала новые пути.

### РАБОТАЕТ, КАК ЧАСЫ

Модель бизнеса компании «Swatch», внедренная в 1983 году, привела к огромному увеличению ценности. К 1992 году продажи SMH (родительской компании) выросли до 2 миллиардов долларов, прибыли — до 280 миллионов долларов, а ее рыночная стоимость превысила 3,8 миллиарда долларов (см. илл. 6.3). В 1984 году Хайек старался продавать свои изящные разноцветные часы любому, кто был молодым по паспорту или по отношению к жизни. В девяностые годы он уже знал, как можно работать с любой демографической группой, применяя специальные приемы распространения для каждой новой модели часов.

Простые пластмассовые модели «Swatch» первых лет были заменены на дизайнерские разработки Кики Пакассо (*Kiki Pacasso*) и Йоко Оно (*Yoko Ond*), а также те, идейным вдохновителем появления которых был Эшер (*M. C. Escher*). Ограниченное количество вариантов предлагалось во время специальных событий, например на летних Олимпийских играх в Атланте и на Рождество. Одна из моделей часов была посвящена пятидесятой годовщине ООН. Кинорежиссер СпайкЛи (*Spike Lee*) снял коммерческие рекламные фильмы для набора часов «Swatch» «Черное и белое», одни из которых назывались «Белые часы», другие — «Черные минуты». Наиболее изысканной стала серия «Swatch в космосе», партия из 100 часов, которая действительно обогнула весь земной шар на борту американского космического корабля Шаттл-Колумбия 22 февраля 1996 года, на котором летал космонавт из Швейцарии Клод Николье (*Claude Nicollier*). Самым смелым проектом «Swatch» была серия часов «Irony», изготовленная из различных металлов, однако не менее причудливая, чем пластмассовые разновидности. Компания также выпустила модель «Scuba», стойкую к воде, и серию часов «Solar», которые заряжались от энергии солнца.

Илл. 6.3. Рост рыночной стоимости SMH



Хайек занимался не только конкретными часами, но и разработкой брендов, чтобы совершенствовать общую художественную форму выпускаемой продукции. Он старался сделать так, чтобы людям требовались любые часы марки «Swatch», которые они увидят, поэтому необходимо было создать потребителям возможность познакомиться с большей частью предлагаемых моделей. «Swatch-» разместила свои рекламные стенды по всем кампаниям продвижения часов, в которых подчеркивались как выигрышные параметры количества, так и стиля. Одновременное достижение двух диаметрально противоположных показателей, обеспечение уникальности продукта и его широкого распространения — задача очень сложная. Однако модель бизнеса, предложенная Хайеком для SMH, позволила осуществить дифференциацию ее продукции и иметь компоненты, позволяющие компании получать соответствующее вознаграждение.

В девяностые годы «Swatch» продолжала наращивать масштабы своей деятельности и совершенствовать модель бизнеса, заключая все новые партнерские соглашения. Например, она получила право быть официальным хронометристом на Олимпийских играх 1996 года. «Swatch Timing» (компания, полностью принадлежащая SMH) не только отвечала за хронометраж и демонстрацию показанных спортсменами результатов, но и участвовала в разработке измерительных инструментов и систем, используемых на Олимпийских играх.

Традиционно компаниями, чьи названия ассоциируются с проведением спортивных событий, являются «Omega» и «Longins», две компании из семейства SMH. В Атланте в 25-й раз (из 28) официальным олимпийским хронометристом была выбрана компания из семейства SMH, на этот раз «Swatch». Однако Хайек искал помимо этого дополнительные возможности, чтобы еще ярче продемонстрировать свои часы «Swatch», используя механизмы юбилейной Олимпиады.

«Мне необходимо, чтобы 4 миллиарда людей увидели нас на своих телевизионных экранах и поняли, что у нас есть продукт, который они могут позволить себе купить, — пояснял Хайек, как всегда, фокусируя свое внимание на потребителях. — Однако далеко не каждый человек, живущий в Азии, может позволить себе «Omega» или «Longins». Олимпийские игры позволили «Swatch» еще больше раскрутить ее деятельность, особенно в США, так как каждый американец в своем доме видел, как эта компания хронометрирует время спортсменов на Олимпиаде».

И это происходило в буквальном смысле слова именно так. Каждый раз, когда телевизионные станции показывали результаты очередного спортивного соревнования, на экране появлялся логотип «Swatch Timing» и каждый раз, когда показывали табло с временными результатами, там также был логотип «Swatch».

Хайек начал свой боевой поход на Атланту за год до проведения Олимпиады, создав 12 искусно выполненных башен «Swatch O'Clocks», показывающих время в 12 мировых столицах. Что было еще более оригинальным, 18 июля 1996 года Хайек сам участвовал на одном из этапов трассы

олимпийского огня, по которой олимпийский факел несли в Атланту.

Старающаяся использовать каждую возможность для формирования нужного себе образа, «Swatch» разработала и опубликовала свою «интегрированную спортивную систему», предназначенную для игр в Атланте, позволяющую автоматически отслеживать временные показатели и результаты в режиме реального времени в самых различных формах, а при помощи IBM вести обработку данных, связанных со спортивными событиями, и показывать их зрителю.

Маркетинговый подход Хайека очень скоро окупился. В павильоне компании «Swatch» площадью 25 квадратных футов, расположенном в Олимпийском парке, каждый день продавалось часов на сумму, превышающую 350 тысяч долларов. Хитом продаж стала серия «Swatch Irony Victory Ceremony Series», включающая золотые, серебряные и бронзовые часы, которые продавались в количестве, равном числу разыгрываемых в этот день золотых медалей. Там также предлагалась серия «Олимпийская легенда», которая была посвящена таким выдающимся спортсменам, как Марк Спитц, Надя Ко-манэчи, Катарина Витт, Себастьян Коэ и другие, расходившаяся среди посетителей соревнований с огромным успехом (см. илл. 6.4).

Илл. 6.4. Изменения модели бизнеса SMH

	1985	1990-е	2002
Выбор потребителей	Покупатели, ценящие стиль	Покупатели, ценящие стиль Коллекционеры Покупатели, готовые приобретать дорогие модели	
Получение вознаграждения	Цена часов Стимулирование покупок	Новые покупки людей, уже купивших некоторые прежние модели Стимулирование покупок Роскошные бренды	
Дифференциация продукции / стратегический контроль	Добавление эмоциональных свойств к выпускаемой продукции Стиль Захват рынка с низкими доходами	Распространение продукции вширь Стиль Спонсорство Олимпийских игр Управление отношениями с потребителями	
Выбор масштабов деятельности	Полный ценовой диапазон Продажа компонентов	Полный ценовой диапазон Продажа компонентов Наращивание брендов	
Дизайн продукции	Базовый дизайн/ ограниченное число компонентов	Непрерывные новации стилевого характера Максимальное разнообразие	

#### СЛЕДУЮЩАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ХАЙЕКА

За прошедшие 14 лет Хайек выстроил впечатляющий диапазон активов корпорации, которой он управляет. Помимо бесценного менеджерского опыта, SMH в настоящее время владеет двумя ключевыми видами оружия: брендами, признанными во всем мире, и большим количеством собственных технологий высокого уровня. Понимая, что эти два актива лучше всего работают в тандеме, Хайек решил использовать название «Swatch» для продвижения пейджеров, сотовых телефонов и других телекоммуникационных устройств, которые производятся по той же самой технологии, которой SMH овладела за несколько десятилетий своей работы в часовой отрасли.

Теперь Хайек старается перейти к чему-нибудь более масштабному. Его подход, в центре которого все время находится потребитель, позволил ему отыскать совершенно новый продукт, который он может предложить тому же потребителю, который покупает часы марки «Swatch». Заключив партнерство с «Daimler-Benz», SMH объявила о разработке автомобиля «Swatchmobile». Хайек в настоящее время старается создать новую концепцию, которая в значительной мере отходит от традиционных подходов к производству автомобилей. Обычно компании, действующие в автомобильной промышленности, изготавливают модели, которые могут перемещаться на большие расстояния, работают на бензине и достаточно консервативны по своему дизайну. Однако Хайек увидел новые возможности. Он ориентируется на молодых европейских водителей, жителей городов, которым требуется ездить только по городу, которым необходимо парковать свою машину на переполненных улицах и которые хотят, чтобы их автомобиль был не просто транспортным средством, но и знаковым явлением.

Гиганты автомобильной промышленности из США, Германии и Японии оставили незакрытой огромную часть рынка, особенно ту, которая привлекательна для людей с низкими доходами. «Swatch» заработал кучу денег, заняв аналогичное пространство на часовом рынке. Может быть, то же самое произойдет и на автомобильном с его «Swatchmobile», Цена на который будет скорее всего ниже 10 тысяч долларов.

Конечно, эта инициатива может потерпеть неудачу. Однако устойчивого роста ценности не существует, если не обладать психологией нестандартного мышления и не предпринимать время от времени новых действий. Но при их реализации, конечно, возможны отдельные неудачи. Дальше мы рассмотрим подобные действия и других творческих личностей в бизнесе, которые позволили совершенствовать их структуры и минимизировать вероятность ошибок, хотя, естественно, устранить их полностью практически никогда не удается.

## УРОКИ ХАЙЕКА

В основе успеха SMH лежат стратегии, ориентированные на потребителя и на прибыль, которые принесли процветание многим компаниям во многих отраслях. Руководители множества структур во всех видах бизнеса сталкиваются с теми же самыми проблемами, с которыми встретился в свое время Хайек. Однако только немногие из них настойчиво задавали себе правильные вопросы, а еще меньшее число руководителей пошло на изменения модели бизнеса после получения ответов. Самым полезным уроком, который можно получить из опыта Хайека, является возможность научиться действовать так, как действует он сам.

Ориентация Хайека на потребителей началась с вопросов, которые он задал самому себе: «Каким образом наша отрасль промышленности относится при производстве продукции к приоритетам наших потребителей? Являются ли заинтересованные лица отрасли ответственными перед потребителями или ситуация такова, что потребители просто принимают то, что им предлагается на рынке? Каким образом наша компания может предложить потребителю что-то другое, чего не могут сделать остальные?»

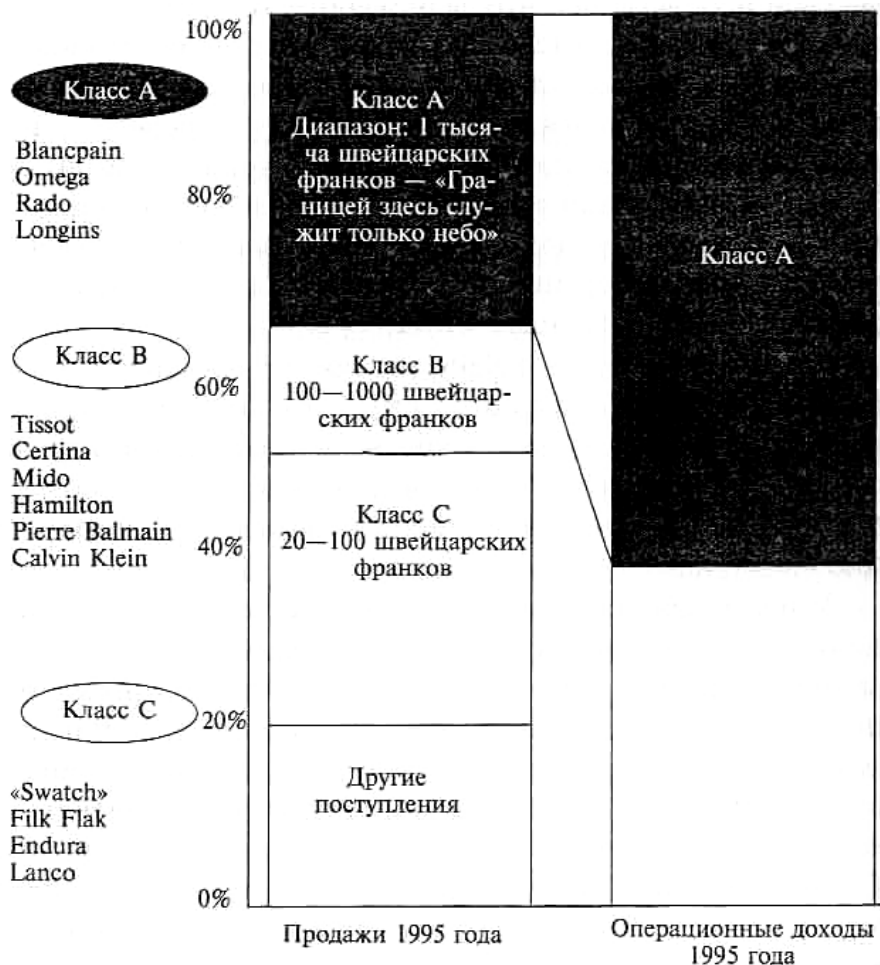
Получив ответы на эти вопросы, Хайек дифференцировал «Swatch», чтобы ее продукция отличалась от той, которую предлагают конкуренты с низкими издержками. Он понял, что потребители просто в тот момент принимали то, что им предлагалось, и поэтому имелась отличная возможность предоставить им нечто иное. Хайек игнорировал или преобразовал большинство допущений, которыми пользовались другие производители часов в отношении потребителя, и разработал часы, являющиеся не просто устройством для показа времени и не ограничивающиеся функцией модного украшения. Они стали продуктом, который отражал философию и революционную технологию, что позволило SMH создать на основе высоких технологий потребительский продукт высокого качества, обладающий высокой привлекательностью. Разработав свои продукты так, чтобы они соответствовали потребностям группы потребителей, которая ранее не обслуживалась на рынке, Хайек возбудил массовый спрос на предмет, который до этого считался обыденным и неинтересным. После этого он постарался удержать «Swatch» в новой позиции, чтобы эти часы не стали привычными и повторяющимися, для чего использовал новые идеи, свежие дизайнерские решения и умелое преобразование потребителей в людей, которые хорошо относятся к брендам SMH.

Однако и после этого Хайек не прекратил задавать вопросы. Например, он спрашивал себя: «Каким образом я могу удержать спрос на высоком уровне так, чтобы он оставался таким в течение долгого времени? Какие аспекты потребительских приоритетов могут стать основой для дальнейшего роста моей компании?»

Задавая себе такие вопросы, Хайек понял, что «Swatch» вынуждена развиваться настолько же быстро, насколько динамично изменяется массовая культура. Только в этом случае ей удастся поддерживать спрос на должном уровне. В противном случае «Swatch» могли бы повторить путь многих модных товаров, которые, пережив бум известности и привлекательности, затем исчезали с рынка. Чтобы не допустить этого, Хайек тщательно стимулировал потребительский интерес, регулярно предлагая на рынке все время новые дизайнерские решения и отыскивая творческие подходы к рекламированию. Кампании продвижения «Swatch» привлекали молодых людей, которые старались купить еще одну модную новинку.

При этом качество часов SMH было высоким и в моделях, предлагавшихся молодым потребителям с низкими доходами. По мере того как эти люди становились старше и старались приобрести не столько броские, сколько элегантные варианты, эти лояльные потребители переходили в категорию покупателей, приобретающих более дорогие модели SMH (см. илл. 6.5).

Илл. 6.5. Менеджмент товарными сериями в SMH



Вопросы, задаваемые Хайеком, касались в первую очередь потребителей и прибыли. Стараясь защитить свою позицию, Хайек спрашивал себя: «Каким образом мои конкуренты используют мои отношения с потребителями как опору для выхода на ключевые сегменты моего рынка? Должен ли я агрессивно усиливать диапазон моей продукции, чтобы она служила более широкому спектру потребителей?»

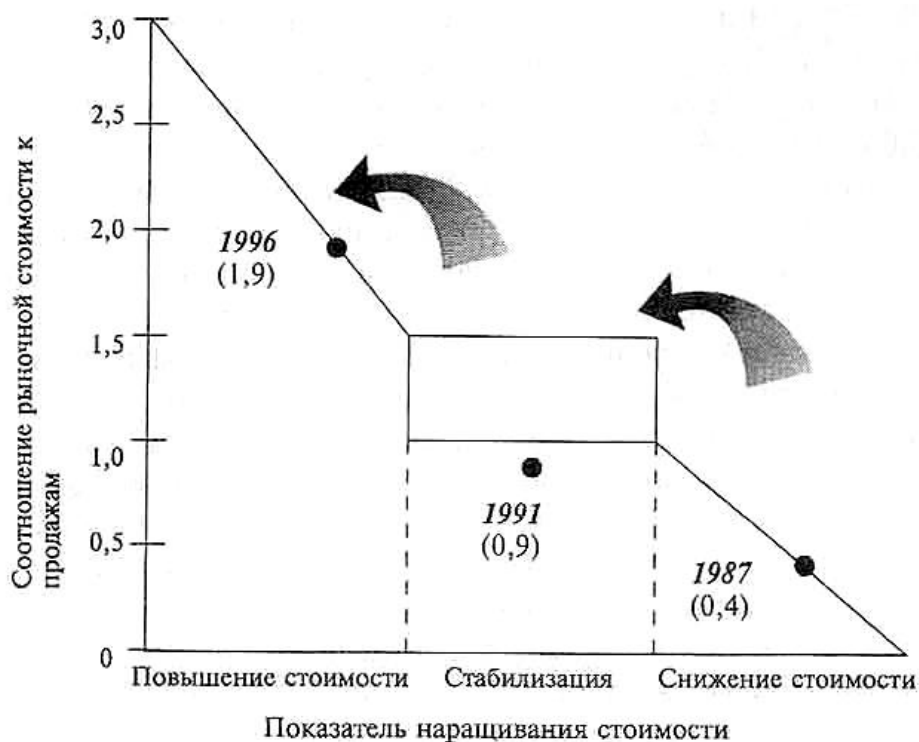
Хайек знал, что роль бренда «Swatch» была недостаточна для получения прибыли на рынке с низкими доходами. В основном его предназначением была защита прибыли в верхних этажах пирамиды. Главным образом «Swatch» не допускала медленную эрозию потребителей SMH конкурентами, которые обычно начинают с нижних этажей рынка, а затем перемещаются вверх. Например, производители автомобилей из Детройта в шестидесятые годы не уделили должного внимания защите этого нижнего этажа. Поэтому они уступили его дешевому и начальному варианту — сначала немцам со своим «Volkswagen», затем японцам, которые, закрепившись на нем, начали подъем по пирамиде продукции, в конце концов захватив там этаж производителей самых дорогих автомобилей.

Вторым вопросом, связанным с ориентацией на прибыль, у Хайека был: «Каким образом я могу получить больше ценности из тех активов, которые у меня уже есть?» Имея мощный бренд, международную репутацию высокого качества, наработанный опыт в производстве, множество ноу-хау и современных технологий, базирующихся на достижениях микромеханики и микроэлектроники, а также очень эффективно действующую международную дистрибьюторскую сеть, Хайек спрашивал себя: «Каким образом все эти активы работают друг с другом? Какая комбинация новшеств и прежнего опыта позволит нам получить максимально возможную ценность?»

Ответы, полученные Хайеком, привели к тому, что его бизнес стал еще активнее выходить за пределы простого производства часов. SMH стала ведущим поставщиком часовых компонентов. Позже Хайек использовал свой мощный бренд, международную репутацию высокого качества и производственный опыт, чтобы распространить мощь SMH на новые варианты применения технологии в телекоммуникациях и транспорте. В настоящее время он старается отыскать способы, с помощью которых можно было бы удовлетворить потребности уже имеющихся у компании потребителей, какими бы они ни были, и использовать свой бренд и практику работы с ним как целостный метод, который можно перенести в новые отрасли бизнеса.

Хайек продолжает задавать вопросы, постоянно держа в уме решающую роль потребителей и прибыли, так как он знает, что, получив ответы на эти вопросы, он сможет продвинуться в своем бизнесе еще дальше. Другие лидеры бизнеса могут достаточно легко овладеть таким мышлением и воспользоваться преимуществами модели бизнеса с высокой ценностью (пирамида продукции), которая была создана Хайеком (см. илл. 6.6).

Илл. 6.6. Реконструкция модели бизнеса в корпорации SMH



Показатель наращивания стоимости

## РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ПИРАМИДЫ ПРОДУКЦИИ

Список контрольных вопросов для пилотного варианта

- ✓ Существует ли модель бизнеса на основе пирамиды продукции, которую можно было бы встроить в мою отрасль?
- ✓ Если такая модель уже существует, каким образом я могу лучше всего ею



*воспользоваться?*

- ✓ *Понимаю ли я психологию, культуру и другие подобные «нематериальные» особенности моих потребителей с точки зрения соответствия им моей продукции?*
- ✓ *Понимаю ли я, каким образом мой продукт воспринимается потребителями?*
- ✓ *Удалось ли мне создать протекционистский бренд с невысокой ценой в основании пирамиды, позволяющий защитить прибыли всей системы?*
- ✓ *Удалось ли мне разработать этот защитный бренд таким образом, чтобы он был прибыльным, несмотря на невысокую цену?*
- ✓ *Создал ли я все возможности для моих потребителей, позволяющие им покупать различные модели моей продукции?*
- ✓ *Удалось ли мне создать бренды с высокой прибылью, позволяющие максимизировать прибыльность всей системы?*