



Высшая
школа
бизнеса

Маркетинг

0062-1-1

Т.В. Ветрова, Д.А. Индинок

НА ШВЕЙЦАРСКИХ ЧАСАХ CHRONO ВРЕМЯ ПЕРЕМЕН

Данный учебный кейс разработан Татьяной Владимировной Ветровой (доцент Департамента маркетинга Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ) и Дарьей Алексеевной Индинок (аспирант Департамента маркетинга Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ).

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025 г.

Время — деньги.

Бенджамин Франклин

2025 год. Давид думал, что внезапные вызовы пандемии, а также последовавшие за ней реструктуризация компании, смена курса маркетинговой стратегии, ребрендинг и замороженные бюджеты, уже научили его всему. Казалось, эти два года разгара вируса и закрытые офисы дали ему столько опыта, сколько его предшественники за всю жизнь не получали. С двояким ощущением Давид все больше признавал, как же он ошибался. С одной стороны, обстановка вокруг показывала, что ситуация с ограничениями еще явно продлится какое-то время. С другой стороны, профессиональный задор все же брал верх над всеобщей паникой: вот это шанс выпал на его профессиональном пути — придумать, как сохранить... нет, амбициознее — преумножить бизнес в условиях тотальной неопределенности! На этой мысли, полный соревновательного духа, Давид вызвал такси до офиса.

Давид Т. — директор отдела маркетинга и e-com в одной из крупнейших часовых дилерских компаний России. Многие годы фирма являлась официальным партнером самых известных марок Швейцарии, Японии и Великобритании в 4-х российских городах-миллионниках. Маркетинговые активности дилеров на этом рынке строятся примерно одинаково во всем мире: есть сильные, известные мировые марки, и продавцы стремятся их заполучить, потому что они служат якорными брендами, которые привлекают внимание потребителей. Как говорят в этом бизнесе: «есть марки, которые не нужно продавать — они продают сами себя». Проблема заключается в том, что многие из этих марок, даже не попадающие под санкции по сумме, пока не могут доставлять товар в Россию. Эти мысли постоянно преследуют Давида последние пару лет, потому что во всех кризисных ситуациях именно маркетинг оказывается на главной сцене — все ждут от него решений, которые могут сработать, как волшебная таблетка.

До работы еще полпути, а его телефон уже переполнен уведомлениями из рабочего чата. Вообще, офис его компании живет, подобно часовому механизму: четко, размеренно, бесперебойно. Но сегодня утром эту идиллическую картину своими сообщениями нарушают сотрудники розницы и их руководитель, старший управляющий бутиками, Олег М. Он пришел в компанию на третий месяц после ее регистрации, когда теперешний холдинг был небольшим корнером в одном из региональных магазинов. Олег известен как профессионал в индустрии и незаменимый сотрудник: он знает все правила и нюансы своего дела, но ужасно консервативен. Он полностью игнорирует продвижение новых марок в бутиках. Борьба отдела маркетинга и розницы стала приобретать крупные масштабы: любые попытки маркетинга продвинуть новый ассортимент приводят к саботажу продавцов, которые привыкли продавать известные и понятные им и их лояльным клиентам бренды. Призывы маркетинга использовать альтернативные технологии продаж, пытаться донести ценность новых, качественных, пусть и менее известных на рынке марок, вызывает у розницы явное отторжение. Вот и сейчас сотрудники бутика слово за слово начали эмоциональный рабочий спор о том, какая продукция должна быть в приоритете в квартальном KPI...

ХРОНОМЕТРЫ УСПЕХА: ИСТОРИЯ ОТРАСЛИ КОМПАНИИ

История часовой индустрии началась в Европе несколько веков назад. Известные сегодня фабрики и заводы начинали как маленькие мастерские, специализировавшиеся на создании эксклюзивных и дорогих изделий. Однако в XX веке, с ростом числа небольших брендов, возникли проблемы экономической эффективности. Одним из ключевых факторов риска стало массовое появление на рынке товаров с дешевым и быстрым в производстве кварцевым механизмом, произведенным в Японии. Этот период известен как "кварцевая революция". Сегодня индустрия представлена несколькими крупными конгломератами и рядом независимых брендов. Ключевыми игроками являются Swatch Group, Richemont Group и LVMH Group. Некоторые из этих групп успешно диверсифицировали свой портфель в конце XX века, добавив новые марки ювелирного направления.

Обозначенные исторические предпосылки стали определяющим фактором в формировании бизнес-процесса и культуры работы компаний по всему миру. Крупные производители стремятся к единым стандартам представления и продвижения продукта, с этой целью на большинстве крупных рынков организации представлены дочерними предприятиями, выполняющими функции дистрибьютора и розничного продавца. Среди их функций — контроль за соблюдением высоких стандартов отрасли, подбор контрагентов, формирование ценовой и маркетинговой политики. Необходимо отметить, что представленные на рынке часовые марки условно подразделяются на три сегмента: базовый (изделия с экспортной стоимостью до 1000 франков), премиальный (средняя экспортная стоимость от 1000 до 3000 франков) и люксовый (более 3000 франков)¹.

До 2022 года рынок демонстрировал стабильный рост. Даже резкое падение продаж во время пандемии COVID не привело к долгосрочному спаду: напротив, этот шок сменился решительными действиями многих игроков и послужил стимулом для развития электронной торговли и онлайн-сервисов.

Несколько месяцев назад компания Chrono, один из крупных российских дилеров наручных часов, отметила свой 30 юбилей. Это был редкий вечер, когда обычное соперничество между розницей и маркетингом осталось незамеченным: все были полны энтузиазма, поздравляли друг друга, а генеральный директор Евгений С. выступил с речью, напомнив гостям и партнерам о главных этапах их успешного бизнеса.

Компания Chrono работает на рынке с 1994 года и владеет 20 бутиками двух форматов - базового сегмента под брендом "X-time" и премиального/люксового сегментов под брендом "Женева"². X-time ориентирован на молодую прогрессивную аудиторию со средним доходом, для которых часы - это модный аксессуар, способ выразить свою индивидуальность, иногда - первая значимая покупка. Ценовой диапазон товаров составляет от 20 000 до 100 000 рублей. Бутики "Женева", напротив, предлагают более сложные и дорогие товары, стоимость которых начинается от 100 000 рублей и достигает нескольких миллионов рублей. Их клиенты - состоятельные люди, владельцы бизнеса или топ-менеджеры с высокими

¹ Здесь и далее ранжирование по сегментам представлено согласно мнению экспертов

² Адреса розничных точек: <https://chrono.ru/o-kompanii/salony/>

доходами, для которых часы - это статусный аксессуар или предмет искусства и коллекционирования. Персонал бутиков проходит специальное обучение и многоуровневые экзамены перед началом работы. Группа компаний также включает собственные авторизованные в Европе сервисные центры. В период пандемии компания приняла решение выйти в онлайн и одной из первых открыла интернет-магазин Chrono.ru.

Весь ассортимент, представленный в магазинах X-time и Женева, продается на сайте Chrono, своих отдельных сайтов магазины не имеют. Таким образом, на территории России Chrono выступает как полноценный e-commerce, осуществляя доставку на дом или в пункты выдачи логистических компаний, а в городах, где присутствуют «X-time» и «Женева», Chrono предоставляет возможность брони моделей на сайте прямо в одной из удобных клиенту точек продаж.

СЛАЛОМ НА САНКЦИОННЫХ ТРАССАХ

Геополитические причины привели к серьезным изменениям в конъюнктуре российского рынка, и локальной часовой отрасли в том числе. Впервые, за более, чем вековую историю, нейтральная Швейцария также подключилась к европейским санкциям и ввела запрет на экспорт определенных категорий товаров стоимостью выше 300 евро (во входных ценах). Это практически полностью отрезало возможность для большинства российских представительств и частных компаний привозить на рынок новые товары премиального и люксового сегмента. Более того, существенные изменения коснулись и маркетинга: если ранее компании-продавцы направляли в представительства брендов свои маркетинговые планы и активности финансировались с двух сторон по системе COOP³, то в текущей ситуации неопределенности бренды поставили на неограниченную по времени паузу все продвижение в РФ.

На рынке часов, при этом, стали заметны следующие подвижки: колебания курса стали двигать товары из базового сегмента в сторону премиального, при этом все новые марки-субституты, которые стали появляться на российском рынке, как правило, остаются в рамках приемлемого среднего чека и укладываются в порог 300 евро. Главная сложность текущей ситуации - в стране есть суперизвестные марки, в маркетинг которых вкладывались десятилетиями, но как раз большинство из них сейчас стоят на паузе. Новые же марки, того же швейцарского производства, хорошо известные за рубежом и ничем не уступающие в дизайне и функционале, были практически не известны в России из-за высокой конкуренции. Сейчас же у них появился отличный шанс отвоевать свою долю на российском рынке. Более того, как показывают исследования поисковых сервисов, несмотря на все сложности, интерес у потребителей к наручным часам не падает, а показывает небольшую тенденцию к росту (рис. 1).

³ Совместное финансирование рекламных кампаний для продвижений брендов, при которых расходы делятся между брендами и компаниями-продавцами

Рисунок 1. Динамика потребительского интереса к категории «наручные часы». Данные запросов в сети Интернет на территории России.



УХОД ОДНИХ – ШАНС ДЛЯ ДРУГИХ?

Давид приехал в офис, уже морально готовый к тому, что начало разбора полетов в чате сейчас перерастет в разговоры в офисе. Однако вместо привычной суеты, его встретила непривычная и подозрительная тишина. Навстречу ему уже спешила офис-менеджер, Настя.

— Дава, тебя ждут!

— Где?

— Ну, в большом зале. Там Олег приехал, потребовал генерального, сидят, разговаривают. Сказали сразу позвать тебя, как приедешь.

Невольно глубоко вздохнув, Давид пошел в большой переговорный зал, пытаясь собрать в уме все вежливые приветствия, которые он мог.

— Здравствуйте, Евгений Викторович! И тебе, Олег, доброе утро.

— Какое же оно доброе! Мне кто-то, может, наконец, объяснит, как мне работать? Вы со своими новыми идеями, своим интернет-магазином, а теперь еще и целой кучей новых марок срываете все принципы работы. Мы похожи на магазин дешевой косметики, я вас спрашиваю? — Многолетние попытки Олега быть человеком интеллигентным и внешне образованным, явно давали трещины. — У нас есть понятный и известный, уважаемый, узнаваемый продукт. Я больше 10 лет учил своих продавцов по проработанным гайдлайнам. Нам нужен новый товар? Да пожалуйста, кто ж спорит! Но зачем вы заменяете фирменное оборудование? Клиенты должны видеть известные им логотипы со входа, да и остатки по ним еще есть! А уже потом все остальное, что вы там нам привозите!

Не успел Давид ответить, как вмешался Евгений С.:

— Коллеги, мне надоела ваша борьба. Я хочу, чтобы вы поняли: наша первостепенная задача — это заработок и сохранение коллектива. Мы находимся в крайне турбулентных временах, поэтому я собрал вас вдвоем здесь.

— Собрали, чтобы я с утра понедельника послушал его крики в мой адрес? - не выдержал Давид. — Я делаю упор на продвижение новых марок и выстраиваю мерчандайзинг вокруг них не по собственному хотению, а потому, что я оперирую цифрами! А последние таковы: общий спрос на категорию наручных часов в России не упал, а остался прежним, точнее вырос на 3%. Согласно статистике запросов, проседает премиальная категория, но интерес к наручным часам базового сегмента вырос на 10-12%! При этом запасы старых, ныне замороженных марок падают, причем весьма быстро. В то же время у нас есть возможность начать активное сотрудничество с новыми, быстрорастущими брендами, относящимися как раз к базовому сегменту. Да, их темпы замещения не так быстры, как падение старых, но мы уже обновили порядка половины товарной матрицы, нагрузка на сервис не увеличилась, а даже упала, что говорит об их качестве, а на будущий год мы получим дополнительный маркетинговый бюджет от представительств. Мне кажется, все очевидно! А что касается интернета — так мы вам и не конкуренты! Мы приводим клиентов к вам, вы — к нам, нам нужно стремиться к омниканальности, а не пытаться побороть друг друга. Я столько раз просил вас донести это до продавцов!

Евгений перебил его: — Вот именно поэтому я собрал вас вместе. Вы оба опытные и компетентные, каждый — в своем канале продаж. Как вы там сказали, Давид? Омниканальность? Хорошее слово, между прочим. Я поручаю вам сделать единую, омниканальную стратегию для нашей компании на ближайшие 3-4 года. Я даю вам на это 4 недели. Думайте, господа.

— Но..., - начал было Олег.

— Никаких «но», - сказал Евгений С., поправляя галстук и поднимаясь в кресле, явно сигнализируя об окончании разговора. — Время – деньги. Каждая минута на счету. У вас ровно месяц. Без решения, устраивающего обоих, не приходите. И больше никаких публичных ссор в рабочем чате...

Рисунок 2. Динамика брендового портфеля компании: соотношение текущих и новых для рынка марок



Источник: составлено авторами на основе данных компании