



Bachelorgradsoppgave

Sveitsisk klokkeindustri

Swiss watch industry

Klokkeindustriens utvikling, dens framtid, utfordringer og muligheter
The development of the watch industry, its future, challenges and opportunities

Thommy Andresen
Chris André Horn

ØKA 390

Bachelorgradsoppgave i Økonomi og administrasjon

Avdeling for næring, samfunn og natur

Høgskolen i Nord-Trøndelag - 2015



HINT

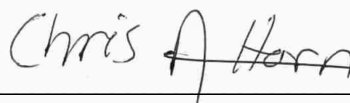
Forord

Tre år har gått, og vi har med denne oppgaven en bekreftelse på at vår tid som bachelorsstudenter i Økonomi og administrasjon ved HiNT Steinkjer er kommet til veis ende. Unntakstilstanden på hjemmebane er over og det vil bli mer tid til normale rutiner og familie, heretter.

Valget av tema var klart tidlig da vår interesse for klokker er noen hakk over normalen. Avgjørelsen om at vi skulle skrive sammen ble tatt i samråd med vår veileder. Vi vil derfor rette en stor takk for all hjelpen vi har fått av han. Det er ikke gitt at en veileder skal kunne alt studentene bringer på banen og tenker å skrive om, noe som heller ikke var gitt for temaet i denne oppgaven. Men hans interesse og iver for å stadig lære om noe nytt, har resultert i gode veiledningstimer og mange engasjerte diskusjoner.



Thommy Andresen



Chris André Horn

Sammendrag

I denne analysen av klokkeindustrien tar vi for oss markedet og aktørene i verdensmarkedet for luksusartikler, med hovedfokus fra et sveitsisk ståsted. Selv om hoveddelen av materialet handler om ur, er det ingen tvil om at dette i all hovedsak handler om produksjon og eksport av luksus. Derfor har vi valgt å sammenligne med andre selskaper innenfor luksus segmentet som ikke nødvendigvis er like eksponert i ur, som sveitsiske produsenter.

Vi har samlet data fra klokkeindustriens historikk og utfordringer, utvikling av kartellet og vi har skrevet en presentasjon av selskapene vi mener er de viktigste. Videre beskriver vi viktige organisasjoner som har utviklet og definert bransjen, hvordan verdensmarkedet framstår, og hvilke segmenter som finnes.

I sluttdelen tar vi for oss lønnsomhet og konkurranseevne i lys av økonomisk teori om markedsmakt og utøvelse av dette. I oppsummeringen vil vi gi betraktninger rundt sveitsisk klokkeindustri framtid og utfordringer som verdensledende innenfor luksus segmentet for ur.

Summary

In this analysis of the watch industry, we look at the market and the players in the global market for luxury goods, focusing from a Swiss point of view.

Although the main part of our sources is about watches, there is no doubt that this is mainly about the production and export of luxury items. Therefore we have chosen to compare with other companies within the luxury segment which is not necessarily equally exposed in watches, as the Swiss producers are.

We have collected data from the watch making history and challenges, the development of the cartel and we wrote a presentation of the companies we think are the most important. Further, we describe key organizations that have developed and defined the industry, how the world market stands, and which marketsegments exist.

In the final section, we look at profitability and competitiveness in the light of economic theory of market power and the exercise of this. In the summary, we will provide reflections on the Swiss watch industry's future and challenges as a world leader in the luxury segment for watches.

Innhold og disposisjon

1	Innledning	6
1.1	Bakgrunn for valg av næring	6
1.2	Problemstilling og avgrensning	7
2	Næringen og dennes utvikling fram til i dag	8
2.1	Utviklingstrekk	8
2.1.1	<i>To store utfordringer</i>	9
2.1.2	<i>Drivende faktorer</i>	9
2.1.3	<i>Quartz revolusjonen</i>	12
2.2	Kartellet	13
2.2.1	<i>Choblonnage problemet</i>	13
2.2.2	<i>Det industrielle distriktet</i>	15
2.2.3	<i>Kartellet tar form</i>	16
2.2.4	<i>Ny lov i 1934 "Statut horologer"</i>	18
2.2.5	<i>Kartellets fall</i>	19
2.3	Kort presentasjon av de viktigste selskapene i luksusindustrien	20
2.3.1	<i>LVHM</i>	20
2.3.2	<i>Richemont</i>	21
2.3.3	<i>Swatch Group Ltd.</i>	21
2.3.4	<i>Rolex</i>	23
2.4	Viktige organisasjoner og selskaper	24
2.4.1	<i>Fondation de la Haute Horlogerie (FHH)</i>	24
2.4.2	<i>WEKO, alias COMCO</i>	25
3	Verdensmarkedet for ur	27
3.1	Det internasjonale markedet	27
3.2	To hovedsegmenter	28
3.2.1	<i>Smartklokker, et tredje segment</i>	29
3.2.2	<i>Diversifisering i luksus segmentet</i>	29
3.3	Det nasjonale markedet i Sveits	30
3.3.1	<i>Kinesiske turister</i>	31
3.3.2	<i>Sveits – eksport</i>	31
3.4	Kina	31
3.5	Hong Kong	32
3.6	Japan	32
3.7	Europa	33
3.8	USA	33
3.9	Kort oppsummering	33
3.10	Sveitsisk klokkeindustri etter 1990	33
3.10.1	<i>Sveitsisk posisjonering</i>	34
3.10.2	<i>Økning i mekaniske urverk</i>	35
3.10.3	<i>De største eksportmarkedene</i>	36
4	Lønnsomhet og konkurransevne i næringen	37
4.1	Lønnsomheten i klokkeindustrien i perioden 1939 – 1956	37
4.2	Lønnsomhet for noen av bedriftene i luksusnæringen i dag	39

4.3	Lønnsomheten i Swatch Group.....	40
4.4	Lønnsomheten av ledende klokke- og luksusprodusenter i dag.....	41
4.5	Lønnsomheten i sveitsisk klokkeindustri: en avsluttende merknad.....	42
4.6	Det mikroøkonomiske rasjonale bak sveitsisk klokkeindustri.....	42
5	Fremtidige utviklingstrekk.....	44
5.1	Vertikal integrering.....	44
5.2	”Swiss Made” og ”Swissness”.....	46
5.3	The Swatch Group og WEKO.....	48
5.4	Utfordringer.....	50
6	Oppsummering og konklusjon.....	51
6.1	Oppsummering.....	51
6.2	Konklusjon.....	51
7	Kilder.....	53
8	Vedlegg og definisjoner.....	57
8.1	Definisjoner.....	57
8.1.1	<i>Begreper</i>	57
8.1.2	<i>Ur og klokker</i>	58
8.1.3	<i>Tidsangiver</i>	58

Antall ord: 16585

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av næring

Sveitsisk klokkeindustri er kanskje den mest ikoniske sveitsiske eksportartikkel og vi kjenner denne bransjen som bærer av lange tradisjoner i ur og klokker. Bransjen har gjennom historien hatt flere store utfordringer og vært gjennom flere kriser. Likevel har sveitsisk klokkeindustri klart å holde seg på verdenstoppen fram til i dag. Det er lett å tenke at godt håndverk og innovativ forretningsdrift er nøkkelen bak suksessen, dette er i vertfall bildet bransjen har forsøkt å skape.

Men historien er også preget av proteksjonisme og konservativ tenkning, og mange av utfordringene kan synes å være et resultat av dette. Bransjen har alltid vært organisert som en nasjonal leverandør, og det jobbes fortsatt med å forsterke industrien som et nasjonalt ikon i verden. "Swiss Made" merkede ur får høyere priser enn konkurrentene i utlandet, uansett merke. Rundt 95% av produksjonen eksporteres og gjør Sveits til verdens mest verdifulle eksportør av ur. Dette til tross for at de nesten forsvant på begynnelsen av 1980-tallet.

Vi kan se flere likhetstrekk med fortiden i dagens klokkeindustri og disse kjennetegnes av store konkurransemessige utfordringer på teknologi og preferanser.

Folk flest følger tid på døgnet ved hjelp av sine mobiltelefoner. Smartklokken iWatch er lansert fra Apple, en leverandør som er kjent for å definere markedets premisser. Dessuten er armbandsur som produkt, stort sett ganske billige og unge mennesker har i dag sluttet å gå med klokker. Det kanskje mest fascinerende midt opp i dette, er at den eldste teknologien er den mest lukrative i bransjen. Mekaniske ur utgjør en stadig større del av luksus segmentet og gir de høyeste marginen.

Vi skal i denne analysen se på verdensmarkedet for ur, i et sveitsisk perspektiv. Hvordan eksporten har utviklet seg, hvordan denne ser ut i dag, samt hvordan bransjen kan se ut i framtiden, om hvordan sveitsisk markedsmakt dominerer verdensmarkedet og hvilke verdier som ligger her.

1.2 Problemstilling og avgrensning

I denne oppgaven vil vi belyse sveitsisk klokkeindustri i et økonomisk perspektiv. Vi vil behandle historiske utviklingstrekk og økonomiske perspektiver, så langt dette lar seg gjøre ut i fra publisert og tilgjengelig informasjon. Flere av disse selskapene er stiftelser og familieeide, og er derfor sparsommelige med å publisere strategisk informasjon.

I tillegg vil vi se på konkurransesituasjonen fra inn- og utenlandske produsenter og deres økonomiske og strategiske innvirkning gjennom kartellet, og markedsrett. Temaet vil være fundert i bøker og artikler i henhold til kildeliste samt teori.

Eksport er det viktigste markedet for klokkeindustrien. Kilder vi har, omhandler påfallende lite data som beskriver lokalt sveitsisk marked. På bakgrunn av dette, har vi kun tatt med lokalt marked der vi har tilgjengelige informasjon.

Avgrensning: I oppgaven har vi valgt å bruke begrepet klokkeindustri. Dette er gjort av språklige hensyn på tross av at ur-industri ville vært mer korrekt.¹ I denne oppgaven vil derfor avgrense analysen til lommeur og armbandsur.

Problemstilling: Sveitsisk klokkeindustri har i lang tid vært en stor og viktig eksportnæring. I denne perioden har den vært igjennom større og mindre utfordringer og også alvorlige kriser. Den største krisen inntraff på 1970-tallet hvor det syntes å være fare for at næringen kunne bli helt utradert. Vår problemstilling er knyttet til hvordan sveitsisk klokkeindustri har taklet disse utfordringene og hvordan den har kommet igjennom krisen. Spesielt vil vi analysere spørsmålet:

Hvorfor døde ikke sveitsisk klokkeindustri under krisen på 1970-tallet?

¹ Ur er definert som lommeur, eller armbandsur. Klokker er definert som vekkerklokker og veggur.

2 Næringen og dennes utvikling fram til i dag

2.1 Utviklingstrekk

Det finnes lite historisk dokumentasjon om tidlig sveitsisk klokkeindustri og vi vil hovedsakelig redegjøre for de viktigste trekkene fram til moderne tid. I følge tradisjonen, går sveitsisk urmakerkunst tilbake til utviklingen av Genève i andre halvdel av det 16. århundre. Sentrale områder for urmakerkunsten i Europa, var London, Paris og Sør-Tyskland. Opprinnelsen er todelt, med gull- og sølvsmeder som den ene håndverkstradisjonen (med røtter til middelalderen). Den andre delen var tilhengerne av den reformerte lære (Store Norske Leksikon, 2013), hovedsakelig i Frankrike. Disse ble kalt Hugenotter², som etter hvert flyktet fra de franske kongene og andre katolske makthavere. De hadde gjennom reformasjonen, et friere syn på gudstilbedelse og utfordret derfor makten hos kirke og konge. Blant annet etter en massakre i Vassay i 1562, og det såkalte blodbrylluppet i Paris i 1572³ flyktet de til Sveits. Henrik IV hadde utstedt ”Ediktet i Nantes”⁴, som beskyttet Hugenottene mot forfølgelse, blant annet i Sveits. De tilførte Genève ny teknisk kunnskap, samt kapital og handelsnettverk.

Jean Calvin, som var grunnleggeren av den reformerte lære hadde også flyktet til Genève. Han innførte restriksjoner gjennom ”luksus lover” (lois somptuaires) i 1560– og 66 som forbød henholdsvis, å bære smykker og forbud mot at gull- og sølvsmeder, samt urmakere som lagde religiøse symboler.

Gull- og sølvsmeder begynte deretter å dekorere klokker i samarbeid med urmakere. Denne nye konstellasjonen viste seg svært fruktbar og dannet grunnlaget for sveitsisk klokkeindustri. På grunn av denne veksten, etablerte urmakere sitt første håndverkslaug i 1601. Urmakerlauget hadde strenge restriksjoner for å lære opp nye urmakere med adgang for hver mester til kun å ha en lærling.

Bransjens spredning til Jura fjellene (grenseområde mot Frankrike) gjennom det 17. og 18. århundre, fram til de første fabrikkene, ble organisert i et såkalt *établissage*. Dette var en organisert struktur av *établisseurs*; et bindeledd, eller agenter mellom spredte produsenter og markedet. Typiske *établisseurs* hadde etablerte handelsforbindelser innenfor tekstiler og andre varer. Dette ga tilgang til lukrative eksportmarkeder i Europa og bidro til at sveitserne ble den største reelle utfordreren til engelske urmakere utover det 18. århundre. (Doncé, 2012)

² <https://snl.no/hugenotter>

³ Bartolomeusnatten - Vielsen av Henrik IV og Margrete av Valois. Opptil 2 000 hugenotter ble drept (Store Norske Leksikon, 2009)

⁴ Det nantiske edikt, forordning gitt av den franske konge Henrik 4 i Nantes 1598 til beskyttelse av hugenottenes rettigheter. (Store Norske Leksikon, 2014)

2.1.1 To store utfordringer

Bransjen har vært igjennom flere utfordringer, hvorav to var spesielt store. Den første starter med industrialiseringen rundt 1870, og den andre i det som kalles quartz revolusjonen (se: Quartz revolusjonen), Det som kjennetegner det to hovedutfordringene, er at de har framtvunget større omstillinger i industrien. Andre, mindre utfordringer har også skapt omstillinger, men av mindre omfang.

Førstnevnte innebar grunnleggende forandringer med mekanisering av produksjonen, strukturendringer og overgang til industrialisert produksjon. Mennesker ble flyttet sammen i fabrikker, der de tidligere jobbet på spredte lokasjoner slik at de kunne utføre arbeidet i en mer effektiv seriell prosess. Denne irreversible prosessen skjedde imidlertid ikke over natten og ble i all hovedsak drevet av to faktorer helt fram til 1918: Amerikansk konkurranse, og effekten av økonomisk krise i årene 1870– 80. (Doncé, 2012)

Amerikansk klokkeindustri opplevde stor vekst fra 1860 og ble en stor trussel for sveitsisk eksport. Amerika var da den største importøren av sveitsiske ur, og nå tapte de marked til masseproduserte klokker fra Waltham Watch Co. og Elgin Watch Co. Disse produsentene hadde en produksjon på henholdsvis 882 000 og 500 000 enheter i perioden 1889 –90. Til sammenligning produserte Sveits' mest moderne produsent; Longines, 20 000 enheter i 1885.

2.1.2 Drivende faktorer

Den industrielle revolusjon i 1873 - 1896 hadde en enorme effekt på denne økonomiske ustabiliteten. Den akselererende økningen av maskinell produksjon, resulterte i en økende effektivitet og reduksjon av kostnader. (Se: Tabell 1 – Relativ verdi)

Svar på effekten av den økende arbeidsdelingen generelt kom ned til to alternativer: frihandel eller beskyttelse. Frihandel ville ha krevd økt mobilitet av arbeidskraft og kapital for å tillate effekten av komparative fortrinn for å definere de forskjellige lands produksjonsprofiler. Alternativet, beskyttelse, ville ha begrenset billigere varer og forhåpentligvis tillatt de henholdsvis påvirkede bransjenes tid til å restrukturere og etablere et bedre konkurrerende fotfeste. (Glasmeier, 2000)

Utfordringen ble møtt med tiltak som representerte det andre alternativet, beskyttelse. Dette viste seg å bli meget vellykket for bransjen som helhet.

I tabellen nedenfor framgår det at klokkeindustrien vokste til tross for utfordringene. Tabell 1 viser oss andeler innenfor forskjellige segmenter av den totale eksporten for Sveits i tidsløpet 1840 til 2000.

Relativ verdi for sveitsisk eksport 1840 - 2000							
	1840	1890	1912	1937	1953	1970	2000
Tekstiler	72,5	57,2	44,1	20,1	16,0	9,2	2,9
Klokkeindustri	8,2	14,2	13,0	18,1	21,2	11,8	7,6
Maskiner	0,1	3,2	8,1	16,1	20,7	30,4	27,3
Kjemi	0,4	2,3	4,7	15,5	16,3	21,0	26,4
Andre	18,8	23,1	30,1	30,2	25,8	27,6	35,9

Data: (Doncé, 2012)

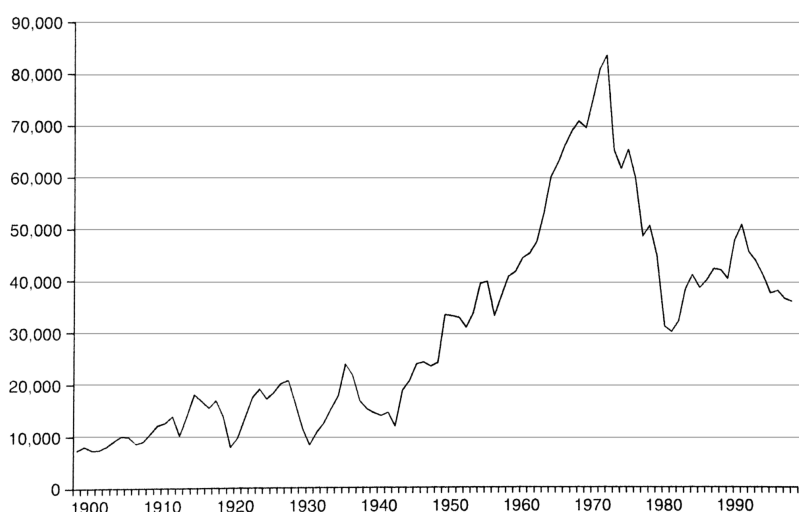
Tabell 1 – Relativ verdi

Med utgangspunkt i den første store utfordringen i bransjen hvor det var forandringer som industrialisering av produksjon samt strukturendringer, ser vi at det sammenlignet med tekstilbransjen i liten grad bremsset utviklingen i klokkeindustrien i Sveits. Fra 1840 til 1890 vokste andelen av den totale eksporten fra 8,2 til 14,2 i Sveits.

Tabellen gir oss et oversiktsbilde over de største segmentene i sveitsisk eksport industri. Ved å kaste blikket kjapt på statistikken i tabellen, ser vi igjennom disse to århundrene at klokkeindustrien har vært blant de største. Strukturen viser oss at klokkeindustrien, etter tekstil, var det nest største segmentet i sveitsisk eksport mellom 1840 – 1937, til og med størst i 1953. Dette er en indikator på at den første store utfordringen på siste halvdel av 1800-tallet og starten på 1900-tallet ikke hadde så stor negativ innvirkning på klokkeindustrien i Sveits.

Figuren nedenfor viser utviklingen av sveitsisk eksport av ur og urverk fra 1900 til 2000. Årene 1880 – 1914 var en periode med høy vekst av ur-eksport og diversifisering av utsalgssteder. Dette etter at amerikanske konkurrenter har forsøkt å utfordre den sveitsiske klokkeindustrien, og da spesielt etter 1870-tallet, uten å lykkes slik vi ser i figuren.

Sveitsisk eksport av ur og urverk (enheter i 1000):



(Donzé, A Business History of the Swatch Group, 2014)

Figur 1 – Sveitsisk eksport

Sveits hadde en jevn økning av ur-eksporten fram til første verdenskrig. På slutten av første verdenskrig og i den første etterkrigstid, opplevde industrien et tilbakeslag. En annen hendelse i denne perioden som er verdt å nevne, er at sveitserne mistet eksporten til Russland som følge av den russiske revolusjon i 1917. Med Vladimir Lenin i spissen og en ny kommunistisk styrt regjering, kuttet russerne forbindelsen med mange land, blant dem Sveits. Dette framgår klart i tabellen nedenfor.

Hoved destinasjoner for Sveitsisk urverks-eksport i % av antall				
	1900	1910	1920	1930
Eksport antall enheter	498 892	873 522	3 340 982	3 421 959
USA	40,7	29,1	70,3	36,3
Russland	15,3	21,4	-	-
Japan	19,8	10,3	10,9	8,6
Tyskland	9,8	7,7	-	8,7
Canada	9,6	21,6	9,1	11,2
Andre	4,9	10,0	9,7	35,2

(Doncé, 2012)

Tabell 2 – Hoveddestinasjoner for eksport

1920 årene var en periode som bar preg av første verdenskrig. Ettersom det i disse årene var økonomiske kriser i mange land, var det krevende for de andre eksportlandene (USA som det største) å drive bra.

Selv i den økonomiske krisen som fant sted på 1920-tallet, var det oppgang i sveitsisk eksport. Etter at eksporten stupte, på grunn av første verdenskrig og russerne kuttet forbindelsen, har det vært en jevn økning helt til slutten av 1920-tallet. Et av hovedårsakene til det utpregende fallet, var børskrakket på "Wall Street" i 1929.

Etter nedgangen på slutten av 1920-tallet økte eksporten i klokkeindustrien i Sveits igjen. Denne oppgangen varte fram mot andre verdenskrig. Under andre verdenskrig kom det nok en nedgang for industrien. Nedgangen sluttet ved krigens slutt og ble innledningen til en ny og langvarig oppgangsperiode. Denne vekstperioden varte helt fram til quartz krisen tidlig på 1970-tallet.

2.1.3 Quartz revolusjonen

Den største utfordringen som sveitsisk klokkeindustri noen gang hadde møtt inntil da var quartz revolusjonen. Quartz revolusjonen var en teknologiske revolusjon, eller som den etablerte industrien kalte "Crise Horlogère". Krisen fant sted i årene 1970 til midten av 1980-tallet. I den sveitsiske ur-bransjen ble denne epoken kalt en krise; "Quartz krisen" (opprinnelig en masseproduksjonstrussel fra USA og Japan⁵). Den mekaniske ur-bransjen i Sveits hadde i flere tiår vært ledende på markedet. Først nå skulle de møte på en virkelig utfordring. Quartz ur hadde vært forsket på siden 2. verdenskrig. Men det var først på 1970-tallet urene kom på markedet som tilstrekkelige utviklede produkt. (Wikipedia.org, 2015)

Ettersom den mekaniske ur-bransjen i Sveits var ledende på markedet, samt gitt deres sterke posisjon, mente mange at det å bevege seg i retning av batteridrevne ur var unødvendig. Mens andre utenfor Sveits, som selskaper i Japan og Amerika så på dette som en fordel og en videre utvikling av teknologi. Det skulle vise seg at den sterke posisjonen mekaniske urverk hadde i bransjen ikke var sterk nok. Ny teknologi som "Hamilton Electric" ur og "Bulova Accutron" ur ble introdusert henholdsvis i 1957 og i 1961 som en økende høyteknologisk konkurrent. Innen 1978 hadde quartz ur utkonkurrert og utklasset mekaniske urverk på markedet, noe som sørget for krisen i den sveitsiske ur-bransjen. Perioden som følger var preget av mangel på innovasjon i Sveits, samtidig som andre nasjoner tok full nytte av den nye teknologien, spesielt quartz teknologien. Den økonomiske uroen som fulgte, gjorde at den mekaniske urverksbransjen tok et reallt krakk, både økonomisk og psykologisk. I perioden 1970 til 1980 hadde antall ansatte i den sveitsiske ur-bransjen stupt fra 90.000 til færre en 47.000. (Donzé, A Business History og the Swatch Group, 2014)

På slutten av 1970-tallet ble SSIH (Société Suisse pour l'Industrie Horlogère) insolvent, dels på grunn av en resesjon og dels sterk konkurranse fra billig asiatisk-laget krystall ur. På råd fra Nicholas Hayek for hvordan man skulle gjenerobre markedet, fusjonerte SSIH og

⁵ Se kapitlet om Kartellets fall. Amerikanske Timex startet masseproduksjon av armbandsur på 1950 tallet

ASAUG (Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG), og kom med en nytt ur merke kalt ”Swatch”.

2.2 Kartellet

Som tidligere nevnt og som det fremgår i Figur 1, var det en alvorlig krise i sveitsisk klokkeindustri rundt 1920. Omfanget av denne krisen var ganske stor med et fall i eksporten på rundt 50% fra 1918 til 1921. Eksporten ble mer enn halvert fra ca. 17 millioner enheter i 1919 til ca. 8 millioner enheter i 1921, og med over 30 000 arbeidsledige i bransjen (Doncé, 2012). Krisen senket priser med påfølgende press på lønninger, konflikter med fagorganisasjoner, begrenset likviditet og konkurser. Det var derfor stor vilje til grunnleggende reorganisering i bransjen. Hittil hadde sveitserne holdt god kontroll på kunnskapslekkasjer, men arbeidsledige urmakere begynte å emigrere, og representerte derfor en trussel i form av kunnskapsoverføring, og derfor, sterkere utenlandske konkurrenter. Som en av den største sveitsiske eksportartikkelen, var dette et nasjonalt problem og det ble etter hvert konsensus om at klokkeindustrien måtte bygge opp en sterkere beskyttelse. Sveitsiske myndigheter allokerte fem millioner CHF (ca. 3% av eksportverdi i 1921) for å subsidiere eksportprisene til et konkurransedyktig nivå. På denne måten sikret de også de store lånene bransjen hadde i sveitsiske banker. Urprodusenter som fikk denne støtten, måtte forplikte seg til å levere varer som hadde sveitsisk opprinnelse. Store deler av bransjen, med fokus på små og mellomstore bedrifter, ble nå reorganisert med sterke avtaler og formet som et kartell.

2.2.1 Chablonnage problemet

For å belyse noe av motivasjonen bak etableringen av kartellet, må vi også se på chablonnage problemet. Opp til 1914, var ”chablons” (urverk, eksportert i deler) bare en beskjeden del av eksporten og ikke noen stor bekymring. Dette var en eksportpraksis for å omgå tollbarrierer fra det etter hvert, sterkt proteksjonistiske regimet for industrien. Mekaniseringen av produksjonen i starten av 1920 tallet, gjorde at deler ikke behøvde å tilpasses individuelt, og flere produsenter kunne produsere enkeltdeler som passet på tvers av fabrikkene.

Effektiv produksjon gjorde chablons mer tilgjengelig og eksporten av disse steg markant til en mer dominerende del (fra 2.4 mill. enheter i 1918 til 5.6 mill. I 1929) og utgjorde i 1926 hele 31.6% av eksporten. Dette var jo positivt, økonomisk sett, men representerte også en trussel, bransjen hadde vært klar over lenge. Med ”chablonnage”, ble kunnskap også eksportert. Monteringsverksteder ble etablert utenlands og påfølgende trussel gjennom nye rivaliserende utenlandske firmaer.

Før 1930 representerte Nord Amerika, Japan, Tyskland og Russland rundt 90% av eksportmarkedet for urverk (chablons og ferdige urverk), men tyskerne hadde også sin krise blant juvelerne (smykker og ur) med stor arbeidsledighet. De hadde hatt mange års samarbeid med Sveits og chablons ble en verdifull vei til rasjonell drift.

Spesielt i den tyske byen Pforzheim diversifiserte juvelbransjen seg i produksjon av henholdsvis urkasser og montering av klokker med sveitsiske chablons.

En annen viktig samarbeidspartner var, etter USA, Russland.

Fram til ca. 1910 var de en av de viktigste salgskanaler for chablonnage eksport som en direkte konsekvens av nye tollbarrierer. Russiske produsenter ble etablert, og flere emigrerte fra Sveits til Russland.

Men innen 1920, hadde den nye "Bolsjevist" regjeringen satt en effektiv stopper for importen fra fremmede land, og dermed også sveitsisk eksport til Russland (se: Tabell 2 – Hoveddestinasjoner for eksport).

De viktigste eksportlandene var likevel USA og Japan. Gjennom chablonnage utviklet den tsjekkiske immigranten Joseph Bulova selskapet som bar hans etternavn fra en juvelerbutikk i New York (1857) og en fabrikk i Bienne, Sveits (1887) til å etablere et av de viktigste merkene i USA ved siden av Elgin Watch Co. og Waltham Watch Co. Ur ble utviklet og produsert i Sveits og solgt på det amerikanske markedet. Chablonnage var en viktig bidragsyter til å bygge opp kunnskap i USA noe som ble verdifullt da republikanerne tok over og innførte strenge tollsatser i 1928. Etter dette ble klokker hovedsakelig montert i USA.

Chablonnage ble også viktig for japanerne, og Hattori Kintaro bygget opp sitt, etter hvert dominerende selskap i Japan. Hattori Kintaro startet et urverksted i 1877 og senere som forhandler i 1881. Dette ble senere hetende Seiko og selskapet dominerte japansk urproduksjon mellom 1906 og 1930. Seiko hadde henholdsvis markedsandeler på 47,9% klokker (veggur etc.) og 85,2% ur (lomme- og armbandsur). (Doncé, 2012)

Japanske tollbarrierer satte fart i chablonnage og dette økte betraktelig i perioden 1900 til 1940. Sveitsisk eksport av urverk til Japan (av total eksport), utgjorde i starten av perioden 42,1% og økte til 85,2% i 1925. Med slike volum ble chablonnage hoveddrivkraften til overføringen av teknologi, og følgelig også en trussel for sveitsisk klokkeindustri.

Den store importen fra Sveits i perioden, ble drevet av to typer selskaper.

I den ene enden; Hattori Kintaro og Tenshodo. Sistnevnte startet som forhandler av luksusprodukter fra vesten i 1879 og utvidet med en gren i Sveits (La Chaux-de-Fonds) i 1918. Selskapet ble etablert for å skaffe chablons (urverk) for eksport til Tenshodos selskap i Japan og ble en av hovedkanalene for sveitsisk eksport. Tenshodo bygget imidlertid opp massive lagre i Sveits og på grunn av økte tollsatser i 1926, ble disse verdiene låst fra import og Tenshodo gikk konkurs i 1929. Hattori kjente sin besøkelsestid og kjøpte Tenshodos lager i den påfølgende auksjonen. Den store lagerbeholdningen ga Hattori muligheten til å føre en aggressiv konkurranse utenfor Japan og med egne japansk produserte urkasser, produserte han "Swiss Watches" i en egen fabrikk i Sveits. Strategisk klarte Hattori å øke sin status som leverandør i enkelte markeder, for eksempel India. På denne måten bidro chablonnage til å bygge opp japanske produsenters posisjon i verden. Dette var ikke et spørsmål om teknologi, men heller om markedsposisjoner og anerkjennelse samtidig som at de leverte gode produkter til en billigere penge.

Japan hadde produsert ur siden 1890 årene med kunnskap fra USA og Sveits gjennom import av produksjonsutstyr og besøk i fabrikker. Den andre typen selskap innenfor import av urverk og teknologi til Japan, besto av sveitsiske produsenter som søkte å etablere

monteringsverksteder i Japan. Et eksempel, er en småskala importør som etablerte seg i Yokohama rundt 1890.

Sveitsiske Rudolphe Schmid begynte å importere urverk i 1908, to år etter de forsterkede tollgrensene i Japan. Bedriften ble en suksess og i 1920 var han den nest største ur produsenten i Japan med 110 ansatte, etter Hattori (1943 ansatte).

Til tross for forskjellen til Hattori, var han langt foran andre produsenter i Japan.

I 1930 etablerte Schmid, sammen med noen av sine ansatte, Citizen Watch Co. Og importerte tre år etter, maskiner for å produsere egne urverk. Han fikk en sveitsisk ingeniør til å lage tegninger for to nye Citizen urverk og mot slutten av 1930 produserte Citizen 250 000 ur. Citizen hadde da, til tross for krigen⁶, klatret opp og blitt Hattori (Seiko) sin største utfordrer. Citizen representerer et perfekt eksempel på industrielt og teknologisk overføring av teknologi og kunnskap gjennom chablonnage.

2.2.2 Det industrielle distriktet

Chablonnage var ikke den eneste drivkraften bak dannelsen av kartellet etter 1. verdenskrig. I motsetning til USA og Japan, var industrialisering og mekanisering i Sveits beskjeden i perioden før kartellet ble dannet. De fleste produsentene var familie eide. Det var lite industriell og teknologisk konsentrasjon men spredt lokasjon av små selskaper. Av de 972 selskapene som var involvert i klokkeindustrien i 1923, hadde de i gjennomsnitt 35 ansatte.

De fleste selskapene var familieeide selskaper og dermed mindre utsatt for konkursfaren ved prisfall i markedet. Det var derfor stor vilje til å beholde denne strukturen.

Selv om industrialisering og mekanisering kunne gi rasjonaliseringseffekter, hadde de alt å tape på å knyttes sammen i et stort selskap med mulig eierskap fra fremmede investorer.

Derfor var det mer attraktivt for disse selskapene å knyttes i et sterkt kartellisert avtaleverk basert på minimumspriser.

Erfaring fra gullur sektoren hadde vist at det var mulig å kontrollere markedet (Gold Watch 1906-1909 Convention). Dette ble grunnlaget for kartelliseringen i 1920- og 1930 årene.

En annen grunn til å beholde denne strukturen var at dette muliggjorde produksjon med stor bredde i produktene, noe som var karakteristisk for sveitsisk klokkeindustri i begynnelsen av 1900-tallet. Nettopp denne diversifiseringen representerte en sterk identitet hos produsentene og standardisering var en svært uvanlig tanke, selv med potensielle langsiktige gevinster. De fleste produsentene var spredt rundt i distriktene i Jura fjellene, der det var lite annen industri og få andre arbeidsmuligheter. Industriell produksjon og relokalisering ble sett på

⁶ I 1932 annekterte det Mandsjuria og begynte også i 1930-årene å innlemme deler av Nord-Kina, men det førte til åpen krig i 1937. (Store Norske Leksikon, 2014)

som katastrofalt for disse distriktene. Spørsmålet om å bevare arbeidsplasser ble derfor et viktig politisk argument for innflytelsesrike sosialistiske politikere.

Regjeringen i årene 1920 til 1931 la fram et forslag om et forbud mot chablonnage for å beskytte landets og distriktenes sysselsetting. Befolkningen i Jura området støttet dette forslaget med ca. 56 000 underskrifter som ble lagt fram i juli 1931.

Dette hadde stor støtte i landets politiske elite som så på industrialisering som en støtte til fagforeningsdannelse og kommunisme. De hadde derfor sterke interesser i å beholde den spredte industrielle aktiviteten.

2.2.3 Kartellet tar form

Kampen mot chablonnage og strukturendring, førte til en tre trinns prosess:

Rigide avtaler mellom produsentene (Konvensjonene gjennom FH, UBAH og Ebauches SA⁷, 1928), basert på minimumspriser til underleverandører og begrenset til kun handel internt innenfor gruppen. ASUAG (1931) og ”Statut horlogér”, en statlig regulering av klokkeindustrien med strenge regler for hvordan de kunne drive selskaper. Alle nyetableringer, utvidelser og endringer i eksisterende selskaper måtte forhånds godkjennes av myndighetene. Omfanget av dette er vist i tabellen nedenfor.

Tillatelser, søkt og innvilget av sveitsisk Dep. For offentlig økonomi, 1937-1959

Tillatelser	Søkt	Innvilget	% Innvilget
Starte nytt selskap	4,464	1,160	25.9
Utvide lokaler	1,965	1,722	87.6
Diversifisering (nye aktiviteter)	1,373	541	39.4

Kilde: (Donzé, watch around: l'horlogerie suisse authentique: The statut horloger, 2011)

Tabell 3 – lisenser og tillatelser

Avtalene ble regulert gjennom flere forbund etter profesjon. Urmakere i ”Fédération suisse des associations des fabricants d'horlogerie” (FH, 1924), Ébauche (urverk) produsentene i et holdingselskap (Ébauches SA, 1926), og underleverandører av deler i ”Union des branches annexes de l'horlogerie (UBAH, 1927). Disse forbundene regulerte også en minstepris mellom aktørene og i den kontekst er det verdt å merke at produsentene av enkle og billige ur, holdte seg utenfor FH inntil 1939. Ébauches SA ble dannet av de tre viktigste urverk produsentene (Fountainmelon SA, Schild SA og Ad. Michael SA). (Brunner, 2006)

⁷ **FH:** Fédération suisse des associations des fabricants d'horlogerie. **UBAH:** Union des branches annexes de l'horlogerie. **Ebauches SA:** Urverkprodusentenes interesseorganisasjon.

Med finansiell støtte fra flere sveitsiske banker, staten Sveits (investering og rentefritt lån), og aksjonærer, etablerte de i 1931 Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG; ASUAG (holdingselskap for Ébauches SA og UBAH), kjøpte opp 31 fabrikker og skrev samarbeidsavtaler med 8 mindre produsenter av urverk.

Denne forretningskonstellasjonen ble den eneste industrielle konsentrasjonen og et tilnærmet, oligopol.⁸ UBAH bestod av rundt 15 sektorer innenfor deleproduksjon (bla. urkasser, urskiver, edelstener, balanse- og drivfjærer). Etter hvert ble også produsenter av eksterne deler som gull urkasser, glass, juveler og kroner, helt til alle dele-produsenter var en del av UBAH etter 2. verdenskrig.

I UBAH var det en strategisk viktig sammenstilling av balansefjær-produsenter.

Balansefjæren er den viktigste presisjonsfaktoren i et urverk. Disse produsentene ble konsentrert allerede i 1895 under selskapet La Société des fabriques de spiraux réunies SA (SR). Opprinnelig var dette de fem største produsentene og da ASUAG i 1931 tok over SR, var det kun to produsenter; SR og en uavhengig produsent i Saint-Imier. Sistnevnte ble kjøpt opp av ASUAG i 1937. I perioden mellom 1931 og 1943 ble 29 andre dele-produsenter kjøpt opp og lagt ned til det gjensto kun åtte produsenter under det ASUAG eide selskapet Fabrique des assortiments réunis SA (FAR) –nå: Nivarox - FAR SA under Swatch Group.

Eiere i ASUAG, 1931

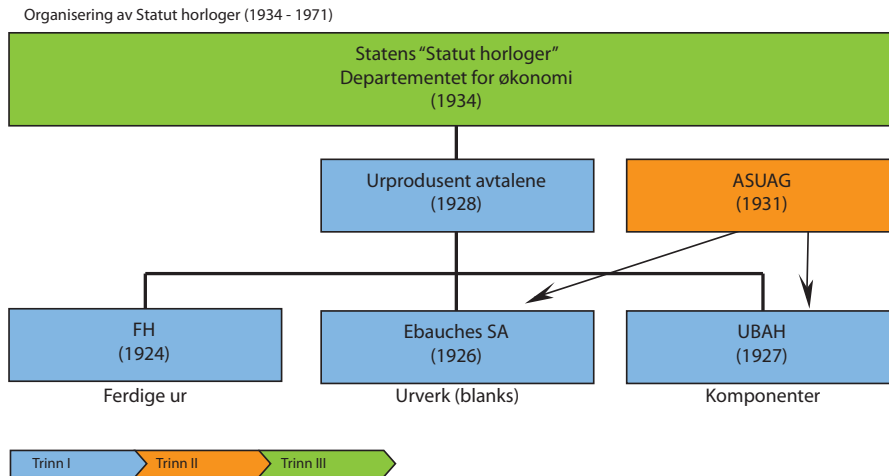
Aksjeeier	Verdi i CHF (x1000)
Banks group (flere sveitsiske banker)	5000
Industry group (selskaper under ASUAG)	5000
Federal State	6
Totalt	10006

Kilde: (Doncé, 2012)

Tabell 4 – Investorer i ASUAG

Etableringen hadde to hovedintensjoner: bli kvitt chablonnage problemet, samt å rasjonalisere, og kostnads-effektivisere produksjonen av urverk. Det etablerte ASUAG og Ébauches SA krevde altså massive finansielle investeringer og derfor satt det representanter fra flere store banker i styrene til de respektive.

⁸ Ébauches SA og ASUAG er grunnlaget for dagens ETA (del av Swatch Group).



Kilde: (Doncé, 2012)

Figur 2 – Kartellet

Dette var personer med innflytelse, også på nasjonalt nivå og det nå, massive ASUAG hadde kontroll på alle sveitsiske produsenter. Selv de uavhengige produsentene måtte kjøpe deler (balansehjul- og fjærer, samt deler) gjennom selskaper under det nye monopolet. (Figur 2 – Kartellet)

2.2.4 Ny lov i 1934 "Statut horologer"

Krisen i 1930 (eksporten falt fra 20,8 – til 8,2 mill. enheter fra 1929–32) og press fra en sterkt avtalebundet bransje, skapte aksept for statlig involvering som kunne "lukke sirkelen" (Shultess, leder i dept. for offentlig økonomi). Dette ble gjennomført med tre resolusjoner mellom 1934– og 36, og som lovfestet avtalene fra 1928.

Den første resolusjonen (12. mars, 1934) innførte lisensplikt for nye selskaper, for å øke arbeidsstyrken (innenfor kvoter), utvide fabrikkene, flytte hovedkontorer og diversifisering til nye produkter. Eksport av chablons, ébauches og ur-deler ble også regulert under offentlige lisenser.

Påfølgende to resolusjoner forsterket dette systemet i 1936: den første (13. mars, 1936) lovfestet minimumspriser, slik de ble fastsatt i avtalene fra 1928 og ble gjeldende for alle selskaper, også de som ikke inngikk avtale med kartellet. Den andre resolusjonen regulerte hjemmearbeid, som ble begrenset til noen få spesifikke aktiviteter (9. oktober, 1936).

Resolusjonene ble fornyet flere ganger, fram til 1961 og er populært kalt "statut horologer". En slik innblanding fra statens side, er svært uvanlig i Sveits. Med sterk finansiell støtte gjennom ASUAG og lov resolusjoner, avviker dette sterkt fra praksis i andre sektorer, selv i krise.

Klokkeindustrien representerte i sin størrelse, stor innflytelse, men også bred interesse på bakgrunn av sysselsetting og distriktpolitiske hensyn. Pierre-Yves Donzé konkluderer

imidlertid at bankene var den største innflytelsesfaktoren for statlig innblanding. (Doncé, 2012)⁹ Det var utstedt mye kreditt til små- og mellomstore selskaper, samt investeringer i ASUAG i mellomkrigstiden. I tillegg hadde flere av bankene lidd tap i utlandet, deriblant i Tyskland.

En siste, og viktig del av det nye kartellet, var en ”fredsavtale” mellom arbeidsgivere og fagforeningene i 1937. Eksterne faktorer som devaluering av sveitsiske franc, og trusselen om sosiale konflikter, samt misnøyen med chablonnage problemet satte press på arbeidere og politisk styring. En streik i en urskive fabrikk truet med å spre seg til andre sektorer satte i gang diskusjoner med fagorganisasjonen FOMH som aksepterte forhandlinger om lønn og en ”absolutt sosialt fredsregime”. Streik og lockout opphørte og staten ga til og med to av sine fem styreplasser i ASUAG til representanter i FOMH.

2.2.5 Kartellets fall

De strenge restriksjonene i kartellet og Statut Horologér fungerte i stor grad etter intensjonen om å beskytte arbeidsplasser og tunge investeringer fra sveitsiske banker. Selv under utfordringer fra masseproduserte japanske og amerikanske ur opprettholdt sveitsiske produsenter, lenge god butikk. Den første trusselen på 1950-tallet kom fra USA. To norske immigranter, Thomas Fredrik Olsen¹⁰ og Joakim Lehmkul, kjøpte opp Waterbury Clock Company gjennom sitt selskap Timex Corp. som solgte ammunisjon. Timex produserte 8 millioner billige ur i 1960 og hele 22 millioner i 1969. Utover 1970-tallet ble produksjonen lagt om til billigere quartz ur (Doncé, 2012).

Men det var nettopp kartellets restriksjoner som skulle bli en hemske for sveitserne. To faktorer i det som er omtalt som quartz krisen, skulle by på store utfordringer. Omstilling til masseproduksjon krevde, gjennom kartellet dispensasjon fra regelverket. Det samme gjaldt utvikling og overgang til ny teknologi, som quartzurverk. Den største motstanden kom likevel fra bransjen selv, i selskapene UBAH, Ebauchés SA og ASUAG. Japanske selskaper hadde reorganisert produksjonen på 1950-tallet og Seiko lanserte sin nye produksjonslinje i 1956. Japan og USA kunne derfor produsere høy kvalitet med en effektivitet som sveitsiske produsenter ikke kunne forestille seg, og til veldig rimelig pris. En voksende bekymring og annerkjennelse av konkurransen, fikk regjeringen til å revidere Statout Horologér i 1961 med en gradvis overgang og endelig offisiell opphevelse av kartellet i 1971.

⁹ History of the Swiss Watch industry, S. 97–98

¹⁰ Thomas Fredrik Olsen var eier av Fred. Olsen Shipping og hadde flyktet fra nazistene, under 2. verdenskrig. Han startet ammunisjonsselskapet Timex Corp. Sammen med Joakim Lehmkul i 1941 som et finansielt bidrag til alliert side under krigen. (Wikipedia.org, 2015)

2.3 Kort presentasjon av de viktigste selskapene i luksusindustrien

De viktigste selskapene i dagens klokkeindustri, er definert innenfor luksus segmentet, gjennom sterke merkevarer. Dette kjennetegner i stor grad også deres historikk, selv om røttene for noen ligger i handel og produksjon av andre luksusvarer.

Sveitsisk klokkeindustri eksporterer deler og urverk (mekanisk og quartz) i tillegg til ur. Swatch Group er i dag, den definitivt største aktøren i Sveits, og i tillegg har Richemont flere merker under sin gruppe (bl.a. Jaeger-LeCoultre, Cartier, IWC og Officine Panerai), samt andre luksusprodukter som smykker, fashion og tobakk.

Den største uavhengige aktøren er utvilsomt Rolex som tilhører en privat stiftelse. Rolex publiserer derfor minimalt med strategiske data. Vi vil kort redegjøre for historikk bak disse selskapene samt status i dag.

2.3.1 LVHM

LVMH er en viktig luksusprodusent, men ingen stor klokkeprodusent. LVMH Moët Hennessy • Louis Vuitton S.E. er en fransk gruppering som ble dannet i 1987 ved fusjon mellom Luis Vuitton og Moët Hennessy.

Luis Vuitton ble dannet som et motehus i 1854 i Rue Neuve des Capucines i Paris av mannen ved samme navn. Sistnevnte ble til ved en fusjon i 1971 mellom Champagneprodusenten Moët & Chandon og Hennessy Cognac. (Wikipedia.org, 2015)

Möet & Chandon ble startet i 1743 (som Moët & Co) av vinhandleren Claude Moët i Champagne, Frankrike. De var de første som kommersielt, lanserte en vintage Champagne. Deres kunder tilhørte overklassen og inkluderte aristokrater og adelige.

Claude Moët hadde gjort en solid jobb med å bygge nettverk i kongelige kretser i Versailles og det hevdes at Madame De Pompadour var på kundelisten. De har også status som kongelig hoffleverandør til Elisabeth II av England. (Wikipedia.org, 2015)

Hennessy ble stiftet av den Irske offiseren Richard Hennessy i 1765. Etter 12 år i Fransk tjeneste under Ludvig XV, mottok han statsborgerskap og bosatte seg i Cognac, der han også hadde tjenestegjort. Han hadde et ønske om å eksportere det lokale brennevinet til England og spesielt de Britiske øyer. Prinsen av Wales og senere kong Georg IV var en stor nyter av Cognac og bestilte i 1817 en "Very Superior Old Pale" fra Hennessy. Dette ble senere til klassifiseringen V.S.O.P. (Jas HENNESSY & Co, 2015)

LVMH er i dag et familiedrevet aksjeselskap og er et av verdens absolutt største selskaper innenfor luksusmerker. Med et tilbud av totalt 70 forskjellige luksusmerker, og med 3300 butikker på verdensbasis, hadde de i 2014 en omsetning på € 30,638 mrd, samt et overskudd (etter skatt og finans) på € 6,105 mrd. Selv om selskapet er blant verdens største selskaper i luksusbransjen, er de ikke så tungt representert innenfor ur. Av i alt 70 forskjellige luksusmerker, er det bare 5 prosent av det totale salget som utgjør smykker og ur. Av totalt 7 merker innenfor smykker og ur, er det bare 5 merker som representerer luksusur: BVLGARI (Bulgari), Chaumet, Hublot, TAG Heuer og Zenith. (LVMH)

2.3.2 Richemont

Selskapet Compagnie Financière Richemont SA ble dannet i 1988 som en utskillelse av internasjonale selskaper under Rembrant Group Ltd (nå: Remgro Limited), i Sør-Afrika. Rembrant Group Ltd. ble etablert av Dr. Rupert rundt 1940 og hadde betydelige interesser i tobakksindustrien, finans, gull- og diamantgruver, samt flere investeringer innen luksusartikler. De hadde også en tung strategisk eierpost i Rotmans Internasjonal, en stor engelsk tobakksprodusent (etablert i 1890). (Compagnie Financière Richemont SA, 2015)

Compagnie Financière Richemont SA er i dag en av de største selskapene innenfor luksusartikler. Richemont eier flere selskaper med styrke i juveler, luksus ur og ”Premium Accessories”.

Omsetning i 2014 var på € 10,649 mrd (€ 10,150 mrd i 2013) og et resultat på € 4,659 mrd (€ 3,215 mrd i 2013). Selskapet drives i fem selvstendige ”Maisons”, eller forretningsområder med selvstendige ledere i de respektive.

I 2014 utbetalte Richemont CHF 1,4 pr. A aksje, noe som tilsvarer CHF 730,8 mill, (USD 833,1 mill).

Luksusartikler/merker under Richemont:

Purdey, Lancel, Alfred Dunhill, Van Cleef & Arpels, Chloé, Azzedine Alaïa, Shanghai Tang, Roger Dubuis, NET-A-PORTER.COM, Peter Millar og Giampiero Bodino.

Viktige urmerker:

Baume & Mercier, Jaeger-LeCoultre, A. Lange & Söhne, Cartier, Officine Panerai, Montblanc, IWC Schaffhausen, Piaget.

Kilde: (Compagnie Financière Richemont SA, 2015)

2.3.3 Swatch Group Ltd.

Swatch Groups historie er tett knyttet til historien i sveitsisk klokkeindustri og da, særlig kjernen i det som er omtalt som kartellet. To finansielt lidende selskaper, SSIH og ASUAG dannet grunnlaget for en ny organisasjon SSIH/ASUAG.

SSIH ble dannet i 1930 ved en fusjon mellom Omega og Tissot. Dette ble Sveits’ største, og verdens tredje største produsent av ur. Konkurransen fra billige asiatiske quartz-ur gjennom 1970-tallet gjorde at SSIH måtte se seg insolvent på slutten av dette tiåret.

ASUAG (grunnlagt 1931), som vi tidligere har omtalt, var verdens største produsent av urverk, balansehjul, balansefjær og andre deler. ASUAG som opprinnelig var dannet for å forhindre chablonnage hadde problemer med å vokse og diversifisere sine produkter på grunn av strenge kartellregler og dette satte fart i amerikanske konkurrenter som Bulova og japanske Citizen. ASUAG hadde lagt ned store ressurser i å omstrukturere seg til en mer effektiv masseproduksjon (også mot quartz ur).

Men de var for sent ute og ble teknisk sett, konkurs i 1982. (Donzé, A Business History og the Swatch Group, 2014)

I 1979 var omtrent halvparten av ansatte i bransjen tilknyttet SSIH og ASUAG og deres overlevelse var kritisk for sveitsiske banker. Bankene, som var tungt investert i bransjen, begynte å samarbeide med Nicolas G. Hayek som var rådgiver i eget selskap; Hayek Engineering i Zurich. Hayek foreslo fusjonen, og holdingselskapet SSIH/ASUAG ble dannet i 1983 under navnet SMH (Swiss Corporation for Microelectronics and Watchmaking Industries Ltd.) med mål om å restrukturere produksjons systemer etter deres nye markedsstrategi. Senere, i 1998 ble selskapets navn endret til Swatch Group.

Verdt å nevne er SSIH/ASUAG sin nye lansering av ur-merket ”Swatch” (Second Watch). Dette var et quartz ur i utallige varianter, masseprodusert med innstøpt quartzurverk (!). Uret ble en enorm suksess i første halvdel av 1990-tallet, og var en viktig bidragsfaktor til at Swatch Group kunne finansiere en omfattende restrukturering. Kanskje like viktig var det at de beviste at de hadde klart å ta grep om konkurransen fra Japan. (Donzé, A Business History og the Swatch Group, 2014)

2.3.3.1 The Swatch Group i dag

Swatch Group Ltd. er et internasjonalt konsern, lokalisert i Biel, Sveits. De har flere datterselskaper og er den største sveitsiske produsenten av luksusartikler. Swatch Group er tyngst representert innenfor ur, og produserer i alle ledd i bransjen, fra deler til ferdige ur, og i alle prissegmenter.

Herunder eier de 18 ur merker og leverer komponenter og urverk til tredjeparts produsenter i Sveits og verden. De leverer også elektronisk utstyr brukt i ur produksjon og andre industrier. Swatch Group omsatte i 2014 for CHF 9,912 mrd (CHF 8,817 i 2013), med et resultat etter skatt på CHF 1,416 mrd (CHF 1,929 mrd i 2013). Selskapet ledes av Nick Hayek og ble grunnlagt av Nicolas G. Hayek.

Merker innenfor Swatch Group:

Breguet, Harry Winston, Blancpain, Glashütte Original, Jaquet Droz, Léon Hatot, Omega, Longines, Rado, Union Glashütte, Tissot, Balmain, Certina, Mido, Hamilton, Calvin Klein watches + jewelry, Swatch, Flik Flak.

2.3.3.2 Produksjons selskaper i Swatch Group

Swatch Group er Sveits eneste produsent som kan levere hele spekteret innenfor ur. Selskapene i gruppen leverer alt i komponenter, helt opp til ferdige ur. De leverer til flere eksterne produsenter, også utenlandske og regnes som bransjens viktigste leverandør til industrien. De to viktigste av disse er Nivarox-FAR som produserer vekselmekanismen, og ETA som produserer høykvalitets urverk. Dele-produsenter under Swatch Group består av:

ETA, Nivarox-FAR, François Golay, Comadur, Rubattel et Weyermann, MOM Le Prélet, Universo, Manufacture Ruedin, Simon Et Membrez, Lascor, Novi,

Swatch Group Assembly, DYB, EM Microelectronic, Renata, Micro Crystal og Swiss Timing.

2.3.4 Rolex

Historien om Rolex startet i 1905 da grunnleggeren av Rolex, Hans Wilsdorf, hadde en drøm om at klokker skulle brukes på hånden. Så i 1905 startet han og James Alfred Davis opp et klokkeselskap i London, den gang under navnet "Wilsdorf & Davis". Betydningen av ordet "All-in" kom her til sin rette plass når Wilsdorf bestemte seg for å dra til klokkefabrikken Aegler i Biel, Sveits, for å kjøpe høykvalitets-urverk til en samlet sum fem ganger verdien av "Wilsdorf & Davis"-selskapet. Innovasjonen av armbåndsur var i full blomst, og i 1908 viste det seg at den dristige investeringen ga avkastning. "Wilsdorf & Davis" var da en av de største klokkeselskapene i den europeiske klokkebransjen.

I 1919 bestemte Wilsdorf seg for å flytte selskapet til Genève (Sveits), hvor han etablerte selskapet som "Rolex Watch Company". Navnet på selskapet ble senere endret til "Montres Rolex" etter at Wilsdorf fikk løsrevet seg fra sin partner, men til slutt endte det opp med "Rolex". (Heel, 2014)

Wilsdorf's kone døde i 1944, og siden de ikke hadde noen arvinger, etablerte han "The Hans Wilsdorf Foundation" og overførte alle sine aksjer til denne. Selskaper som konverterer sin virksomhet til en stiftelse har to hovedmål: en, videreføring av sitt livsverk, og for det andre, de ønsker å dele en del av deres suksess med menneskeheten. Han bestemte da at inntektene fra disse aksjene skulle gå til veldedighet og fremme "kunnskap og velferd for menneskeheten". Resten av selskapets aksjer er privateid, og omsettes ikke på noen børs. (Heel, 2014)

Wilsdorf's død i en alder av 79 år i 1960 markerte slutten på en epoke. Fra 1963 ledet hans fortrolige André J. Heiniger, som president, Rolex SA og Hans Wilsdorf Foundation. I 1992, overtok André's sønn Patrick virksomheten og videre drift. Han måtte avslutte sitt formannskap på slutten av 2008. Med dette har selskapet Rolex SA, etter 45 år, satt sluttstrek på "Heiniger epoken". Gjennom årene har Heiniger utviklet dynastiet Rolex inn som en av de mest lønnsomme selskapene i klokkeindustrien. Ved å konsentrere komplett produksjon under eget tak og opprettholde en svært konservativ produktpolitikk, har de oppnådd eksemplariske produkter med svært god kvalitet. (Heel, 2014)

Rolex SA er i dag eid av en stiftelse "The Hans Wilsdorf Foundation. Rolex er blant verdens klart største produsenter av luksusur. Siden de er et privateid selskap, er det umulig å skaffe data og tall relatert til offentlige regnskap og økonomi, ettersom de holder dette hemmelig.

"Switzerland is the crucible where Rolex watches are brought to life thanks to the know-how and commitment of more than 6,000 employees at the brand's four sites, all at the cutting edge of watchmaking technology." (Rolex)

Rolex sitt hovedkontor finner vi i Sveits, Geneva – Acacias. Hovedkontoret er hjemmet til forvaltning, forskning og utvikling, design, kommunikasjonsaktiviteter, salg og service senter for solgte ur. Her foregår også den endelige monteringen, helt for hånd, av deler levert av tre andre fasiliteter (Geneva Plan-les-Ouates, Bienne og Geneva Chêne-Bourg) og kvalitetssikringen av de ferdige urene.

På fasiliteten Plan-les-Ouates bringer sammen utvikling og produksjonsaktiviteter for urkassen og lenkene til urverkene. I tillegg foregår det støpning av gull og forming av råvarer til maskinering og polering av ferdige deler. Plan-les-Ouates består av seks fløyer knyttet sammen av en sentral akse, og er den største av Rolex sine fasiliteter. Det er hjemmet for støperiet hvor Rolex skaper en gull legering på 18 karat som brukes for sine urverk – gult gull, hvitt gull og Everose gull, en eksklusiv rosa gull legering utviklet av Rolex.

Bienne fasiliteten er produksjonsanlegget for urverkene til Rolex ur. Mer enn 2000 mennesker er engasjert i produksjon og montering av hundrevis av deler som danner Rolex urverkene. Delene, ofte små og av kompleks geometri, blir framstilt med en nøyaktighet av størrelsesorden på noen få mikrometer. En slik streng gjennomføring tillater 100 prosent av Rolex' urverk for å møte nøyaktighetskriteriene for. I Chêne-Bourg fasiliteten foregår utviklingen og produksjonen av urskiver, samt bearbeiding og montering av edelstener. Det er her Rolex urene tar form.

De ferdige urene blir testet av "Contrôle Officiel Suisse des Chronomètres", eller COSC. Her går urverkene igjennom flere grundige prosesser av tester på blant annet deres nøyaktighet og presisjon (ISO 3159). Bare de urverkene som består testene og kriteriene er bevilget et offisielt kronometer sertifikat og blir merket med et sertifikatnummer gitt av COSC. I dag er det sannsynligvis laget mer en 20 millioner Rolex-sertifiserte klokker – og hvert år er omkring en halv million kronometer lagt til.

2.4 Viktige organisasjoner og selskaper

Sveitsiske produsenter er i en omstillingsprosess og er tydeligst er WEKO (COMCO) sin sak med Swatch Group. Samtidig er FHH en viktig pådriver for bransjens interesser i hele verden.

2.4.1 Fondation de la Haute Horlogerie (FHH)

Fondation de la Haute Horlogerie (FHH) ble etablert i Genève i 2005 av tre grunnleggere: Richemont Group, Audemars Piquet og Girard Perregaux. Bakgrunnen for stiftelse var å fremme "Fine Watchmaking"¹¹ over hele verden. Legitimiteten av tekniske og dyrebare Haute Horlogerie er basert på kunnskap – hvordan og innovasjon. Kreativitet, kultur og tradisjon er

¹¹ <http://www.hautehorlogerie.org/en/the-foundation/presentation/>

verdier som gir stiftelsen liv og utstråles gjennom deres handlinger. Stiftelsen utvikler sine aktiviteter rundt om i verden med sine partnere av store merkenavn.

Stiftelsen (FHH) har i all hovedsak tre hovedoppgaver: informasjon, opplæring og som ”think tank”. (Foundation de la Haute Horlogerie)

FHH’s tre hovedmål:

1. Informere og formidle lidenskap for ”Fine Watchmaking”.
 - Relatere historie, kultur, ekspertise og teknologi for ur produksjon, men også nyheter og perspektiver i dag og utsikten for morgendagen.
 - Forklare de unike egenskapene som kjennetegner Haute Horlogerie og dens håndverk/profesjoner.
 - Informere ungdom om mangfoldet av arbeidsplasser i ”Fine Watchmaking”.
 - Øke offentlig bevissthet om risiko for forfalskninger.
2. Trene ur fagfolk.
 - Gi omfattende og objektiv informasjon om produkter, spillere og teknikker for ”Fine Watchmaking”
 - Trene detaljister og ansatte for merkevaresalg.
3. Bekrefte sin rolle som en ”Think Tank” for den fine klokkeindustrien.
 - Skape forutsetninger for å reflektere over bransjen og hvordan den endrer seg gjennom fora, workshops og i styrerom
 - Publisere oppslagsverk om ”Fine Watchmaking”
 - Gjennomføre målrettede studier på spesifikke emner og publisere et barometer på ”Fine Watchmaking”.

Siden etableringen i 2005 har FHH utviklet nye verktøy og aktiviteter, og utvidet sitt nettverk av partnere, delegasjoner og ambassadører rundt om i verden. I dag er FHH en samlende kraft for ”Fine Watchmaking” og dets entusiaster.

Dette er hentet fra FHHs hjemmesider: (Foundation de la Haute Horlogerie)

2.4.2 WEKO, alias COMCO

Wettbewerbskommission (WEKO), også omtalt som COMCO internasjonalt, er en kommisjon bestående av 12 medlemmer som velges av Forbundsrådet. Komiteen har en 3-medlem presiderende komite. Federal lov om kartellet krever at flertallet av medlemmene av WEKO er uavhengige eksperter – som regel professorer i jus/lov eller økonomi. Representanter for bransjeorganisasjoner og forbrukerorganisasjoner tar opp resterende seter. Denne sammensetningen sikrer for det første at objektive kriterier prioriteres ved valg av kommisjonsmedlemmene, og for det andre at WEKO har den nødvendige ekspertise som kreves for å ta velbegrunnet objektive beslutninger.

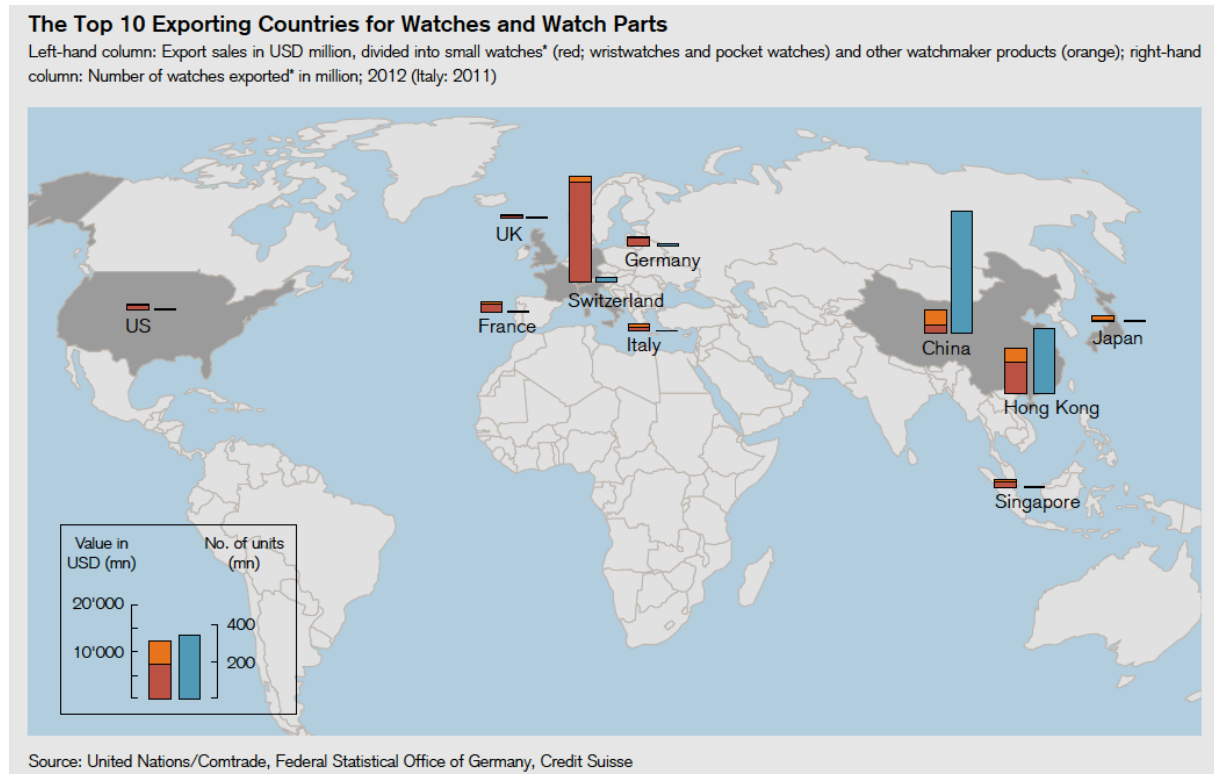
WEKO treffer sine beslutninger på grunnlag av forslag fra sitt sekretariat. Alle aktivitetene i WEKO er underlagt bestemmelsene i Federal lov om saksbehandling, med mindre den føderale lov om karteller gir en annen prosedyre. I tilfeller hvor det er besluttet at konkurransen blir påvirket på en ulovlig måte gjennom samordnet opptreden, for eksempel misbruk av en dominerende stilling eller fusjon, vil WEKO utstede en kjennelse direkte mot initiativtakeren. Avgjørelsene er subjektive for en appell til den føderale forvaltningsrett. Videre kan vedtaket påklages til den føderale høyesterett.

Foruten sin makt til å fatte vedtak, har WEKO også oppgaver med å gjøre anbefalinger samt gi meninger til de politiske myndigheter. I tillegg har de oppgaver som består av å gi ekspertråd om viktige spørsmål vedrørende konkurransen. Dette gjør det mulig for WEKO å trekke oppmerksomheten til konkurransepolitiske bekymringer på et tidlig stadium i den lovgivende prosessen. (The Federal Council - The portal of the Swiss government)

3 Verdensmarkedet for ur

3.1 Det internasjonale markedet

Det internasjonale markedet er dominert av en håndfull nasjoner. De ti største dekker mer enn 90% av global eksport. Disse er: Sveits, Hong Kong, Kina, Tyskland, Frankrike, Singapore, Italia, Japan, USA og England.



Kilde: Credit Suisse (Dr. Patricia Feubli, 2013) – Grafikk er laget med 2012 tall.

Figur 3 – Volum & verdi, de ti største

De største og ledende i hvert sitt hovedsegment er Kina (billige ur) og Sveits (luksus segmentet). Sistnevnte har i realiteten, tilnærmet monopol i øvre segment. Med en andel målt i produserte enheter på bare 2,5% av verdensmarkedet, er de fortsatt ubestridt leder målt i verdi. (jf.: Figur 4 – Hovedsegmenter)

Det finnes ikke presise tall på globalt volum for produksjon av ur, med det anslås av Fédération de l'industrie horlogère suisse (FH) at det produseres rundt 1,2 mrd enheter årlig, på verdensbasis. (Dr. Patricia Feubli, 2013)

Det er viktig å merke seg at mye av eksporten er re-eksport til andre land. Hong Kong er eksempelvis en stor re-eksportør til Asia og mye av eksporten til Europeiske land som Italia, Frankrike og Tyskland selges til turister. I tillegg eksporteres en del av ur, produsert for hjemmemarkedet i Sveits til turister, som blant annet tilreisende kinesere. (Se: Kinesiske turister)

3.2 To hovedsegmenter

Hovedperspektivet i denne oppgaven er produksjon av ur som bæres på håndleddet, enten som smykke og luksusprodukt, eller som tidsangiver. Henholdsvis luksus- og lavprissegmentet. Klokkeindustrien er i hovedsak delt mellom to store produsentland, Sveits og Kina som har en ”form for duopol”¹² i verdensmarkedet.

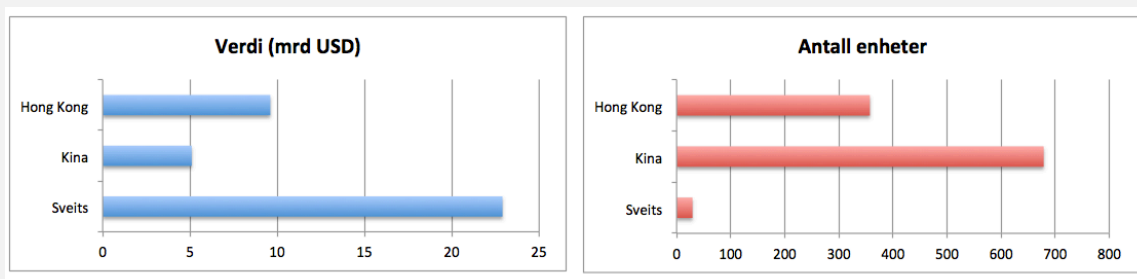
Kina er den definitivt største aktøren, målt i volum med en årlig produksjon på 678,5 millioner ferdige ur (2012). Den andre store aktøren er Sveits, som målt i verdi, har den største verdien som eksportør med en verdi på USD 22,9 mrd.

Bakgrunnen er historisk, og har utviklet seg i to hovedsegmenter etter introduksjonen av quartz uret, der produksjonskostnaden i Asia var overlegent lavere enn i Europa.

Dette er nærmere illustrert i tabell og figur nedenfor. Det fremgår av tabellen at verdien av sveitsisk eksport er langt større enn både kinesisk og Hong Kongs eksportverdier, trass i at antall enheter er langt større for de to sistnevnte enn for Sveits.

	Verdi (Mrd USD, 2012)	Antall enheter
Sveits	22,9	29,3
Kina	5,1	678,5
Hong Kong	9,6	357,2

Tabell 5 – Hovedsegmenter i tall



Figur 4 – Hovedsegmenter

Data: (Dr. Patricia Feubli, 2013) , antall oppgitt i millioner enheter.

¹² (Dr. Patricia Feubli, 2013) side 9.

En tredje aktør som det er interessant å nevne, er Hong Kong som målt i eksportverdi og i antall er nr. 2 i hvert av de respektive segmentene. Modellen i ovenfor illustrerer forholdene i disse markedene.

Viss en foretar en sammenligning av enhetsprisene på ur fra henholdsvis Sveits, Kina og Hong Kong, med utgangspunkt i tabellen ovenfor, finner en at gjennomsnittsprisen for sveitsiske ur er ca. USD 785 per stk, kinesiske ur ca. USD 7,5 per stk, og for ur fra Hong Kong ca. USD 27 per stk. Dette betyr at sveitsiske ur er tilnærmet 100 ganger mer verdifulle enn kinesiske og rundt 30 ganger mer verdifulle enn ur fra Hong Kong (tall fra 2012). Pris per enhet i kinesisk eksport kan ikke tolkes til gjennomsnittspris for et ferdig ur, da tallet for eksport også inneholder deler. Om vi støtter oss på kildematerialet, ligger pris per kinesiske ur i størrelsesorden USD 4 per stykk.

3.2.1 Smartklokker, et tredje segment

I forlengelsen av ny teknologi er smartklokker. Smartklokker gir funksjonalitet fra mobiltelefonen tilgjengelig på håndleddet, og det er lansert flere produkter fra blant andre Japan, Kina og Sør Korea. Apple lanserte i 2015 den lenge etterlengtede iWatch. Denne typen produkt representerer på mange måter et nytt segment i bransjen, og Apple er kjent for å ha endret markeder før. I kraft av sin unike evne til innovasjon har Apple tidligere vist at de kan skape helt nye produkter med nye bruksområder og dermed definere spillereglene i markedet. Det kan derfor godt tenkes at smartklokker fra Apple vil kunne bli et nytt slikt fenomen.

3.2.2 Diversifisering i luksus segmentet

Swatch Groups betydning som den største produsenten, var bidragende til å definere hele luksus segmentet for bransjen utover 1980-tallet. De delte opp sin produktportefølje i "*exclusive luxurys*", "*affordable luxury*" og "*new luxury*" for å gjennomføre parallelle strategier i flere prisnivåer. Sistnevnte "*new luxury*", skulle være et luksussegment for den bredere målgruppen, fra middels til billig. De to andre er i stigende rekkefølge opp mot produkter for en smal elite.¹³ FH har delt eksporten i fire prissegmenter for bransjen generelt, med et billig segment mellom CHF 0 og 200.

¹³ Truong, Y., McColl, R., & Kitchen, P. J. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands. (Truong, 2009)

Eksport av sveitserur i prissegmenter

	Totalt		0-200 CHF		200-500 CHF		500-3,000 CHF		3,000 and + CHF	
	X 1000 enheter	Mill CHF	X 1000 enheter	Mill CHF	X 1000 enheter	Mill CHF	X 1000 enheter	Mill CHF	X 1000 enheter	Mill CHF
2000	29 656	9 277	22 795	1 231	3 144	1 036	3 229	3 856	488	3 153
2005	24 364	11 418	17 769	1 072	2 574	841	3 291	4 286	731	5 219
2010	26 148	15 154	18 853	1 160	3 215	1 043	2 920	3 858	1 161	9 094
2013	28 112	20 619	18 153	1 274	4 860	1 493	3 501	4 390	1 598	13 462
2014	28 582	20 978	18 400	1 248	4 996	1 559	3 544	4 342	1 642	13 829

Data: (Fédération de l'Industrie Horlogère Suisse FH, 2015)

Tabell 6 – Prissegmenter

En interessant tendens som underbygger sveitsisk posisjonering, er at luksus segmentet er det eneste med en markant positiv utvikling, målt i verdi. CHF 200-500 har også utviklet seg noe positivt.

Andel av ur eksport (eksportverdi og volum) pr. Segment

	Totalt		0-200 CHF		200-500 CHF		500-3,000 CHF		3,000 and + CHF	
	Enheter	Verdi	Andel volum	Andel Verdi	Andel volum	Andel Verdi	Andel volum	Andel Verdi	Andel volum	Andel Verdi
2000	29 656	9 277	76,9 %	13,3 %	10,6 %	11,2 %	10,9 %	41,6 %	1,6 %	34,0 %
2005	24 364	11 418	72,9 %	9,4 %	10,6 %	7,4 %	13,5 %	37,5 %	3,0 %	45,7 %
2010	26 148	15 154	72,1 %	7,7 %	12,3 %	6,9 %	11,2 %	25,5 %	4,4 %	60,0 %
2013	28 112	20 619	64,6 %	6,2 %	17,3 %	7,2 %	12,5 %	21,3 %	5,7 %	65,3 %
2014	28 582	20 978	64,4 %	6,0 %	17,5 %	7,4 %	12,4 %	20,7 %	5,7 %	65,9 %

Data: (Fédération de l'Industrie Horlogère Suisse FH, 2015). Andelene er omregnet fra data i forrige tabell.

Tabell 7 – eksportandeler

Vi ser av Tabell 7 – eksportandeler, at de største verdiene hentes ut i øvre prissegment med 65,9% av total eksportverdi i 2014. Dette med kun en andel på 5,7% av volum.

Primært er veksten basert på høyprisede ur. Men industrien trekker også fordel av å betjene flere prissegmenter, fra lav til middels. Disse prisklassene utgjorde i 2014, rundt 82% av volum, men kun 13,4% av eksportverdien. Med et så stort volum, har de etablert en glidende overgang mot høy-pris segmentet og en stor eksponeringsflate mot markedet.

I alle prisnivåer over CHF 200 har det vært vekst og spesielt i segmentet over CHF 3000. Kjøpegruppen i toppsegmentet er i stor grad er uavhengig av konjunkturer og en prisoppgang virker å være stimulerende for produktets eksklusivitet og verdi. Dette illustrerer noe av verdien i deres kollektive merkevare: ”Swiss Made”.

3.3 Det nasjonale markedet i Sveits

Sveitsiske urprodusenter har i all moderne tid, forholdt seg til eksport av ferdige ur, urverk og deler. Eksporten utgjør mer enn 95% av all ur-produksjon og gitt estimatet for verdi i eksportmarkedet på USD 22,9 mrd, utgjør dette en verdi på ca. USD 1,1 mrd.

(Dr. Patricia Feubli, 2013). Det er verdt å merke seg at turister utgjør store deler av dette konsumet, som derfor ender i en ikke tallfestet eksport.

3.3.1 Kinesiske turister

Eksport tall tar ikke høyde for en viktig eksportgruppe i kinesiske turister. En viktig del av Europas– og ikke minst sveitsisk eksport foregår til kinesiske turister som kjøper et ur som et av målet med reisen og i 2012 ble det registrert 815 000 overnattinger fra kinesere. I gjennomsnitt bruker en kinesisk turist CHF 350 per dag, og er i alderen 30 – 40 år. Som nevnt tidligere betjener forhandlere i Sveits, Frankrike og ellers i Europa, turister som utnytter lavere priser utenlands (Tax Free) og kinesere som foretrekker å kjøpe luksus ur i Sveits for å unngå problematikken med forfalskninger i hjemlandet.

Fastlands kinesere er verdens største enkeltgruppe i Tax Free handelen. Av reisende kinesere, oppgir 71% å ha vært i Europa (mot 46% i 2008) og blant de 10% rikeste, foretrekkes Frankrike høyest med 43%. Hele 37% av reisende kinesere oppgir å ha kjøpt et luksus ur, og ca. halvparten av disse kjøpte et sveitsisk ur i Asia (Taiwan, Macao eller Hong Kong). (KPMG, 2013)

3.3.2 Sveits – eksport

Sveits er verdens viktigste produsent, målt i verdi. I volum utgjorde Sveits 2014 eksport, 28,6 millioner ferdige enheter og sammen med deler og urverk, en samlet eksportverdi på rekordstore CHF 22,2 mrd (USD 24,3 mrd). 95% av all produksjon eksporteres med eksponering mot internasjonal konkurranse. I luksussegmentet av ur, oppleves den største konkurransen likevel ikke fra andre ur produserende aktører, men fra alternative luksusartikler som smykker og edelstener. Gjennomsnittspris for et sveitsisk ur i 2014, var USD 803 med hoved verdien i mekaniske ur. (Fédération de l'Industrie Horlogère Suisse FH, 2015)

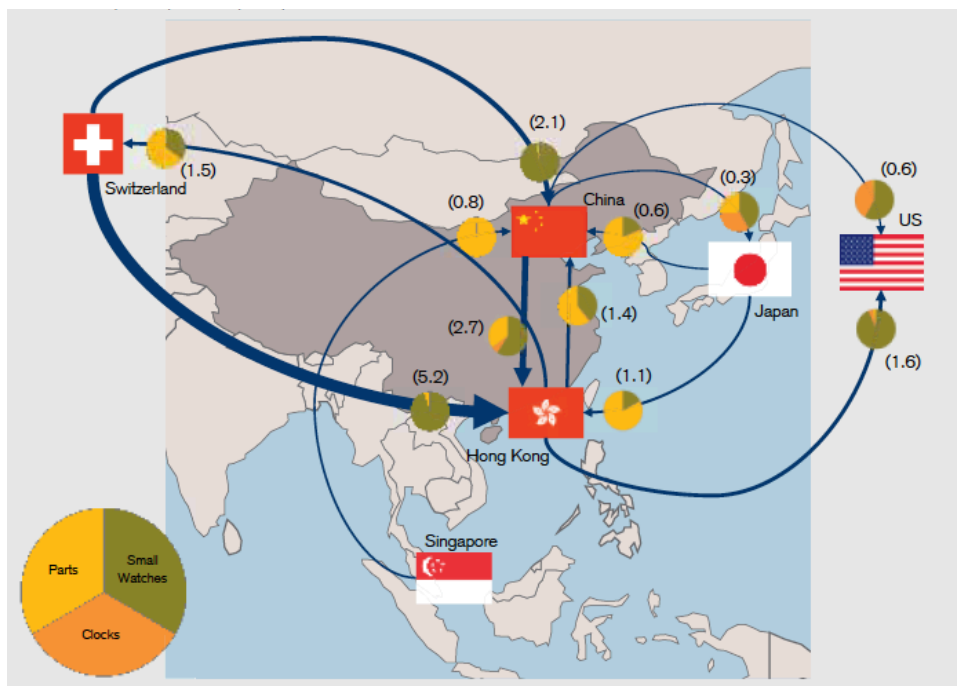
3.4 Kina

Kina er som nevnt den største produsenten, og verdens største eksportør av armbandsur. I 2014 eksporterte Kina 669¹⁴ millioner ferdige ur. Dette er 23 ganger sveitsisk volum. Målt i verdi, måler Kina 4,5 ganger lavere enn Sveits, med en eksportverdi på USD 5,3 mrd og en gjennomsnittlig verdi pr. enhet på USD 4. Mesteparten av Kinas eksport går til Hong Kong, Japan og USA. I all hovedsak produserer de quartz-ur med ikke-edle metaller (plast) og hoved delen av kinas eksport består av deler (urverk, urkasser, armlenker etc.) med en andel av eksportert volum på ca. 60% (dvs. 60% deler og 40% ferdig-ur).

¹⁴ (Fédération de l'Industrie Horlogère Suisse FH, 2015), side 3.

3.5 Hong Kong

En viktig posisjon av verdens eksportmarked, og nest størst etter Kina, er Hong Kong. Havnebyen er i kraft av å være en uavhengig toll sone, Kina, og Sveits' nærmeste samarbeidspartner som transittland mot verdensmarkedet. Hong Kong produserer ingenting, men importerer alt som omsettes. De er nr. to i verden, målt i verdi (etter Sveits med USD 10,4 mrd) og etter Kina i volum (315,1 millioner enheter). Tallene er fra 2014. Alle varer er re-eksportert til Asia, USA og Europa



Kilde: Credit Suisse, UN/Comtrade (Dr. Patricia Feubli, 2013)

Figur 5 – Eksport relasjoner

Illustrasjonen ovenfor viser eksport relasjoner for Kina og Hong Kong, målt i verdi. Tykkelse på piler gjenspeiler eksportverdi (USD, tall i parenteser). ”Small watches” = armbans- og lommeur, ”Clocks” = pendel klokker (veggur og andre tidsmålere), ”Parts” = Urverk, lenker, urskiver etc

3.6 Japan

Representert av merkene Citizen, Seiko og Casio, i tillegg til sveitsisk eide selskaper er Japan en av verdens viktigste aktør i verdensmarkedet.

Fra å være den største utfordreren til sveitsisk klokkeindustri, har også japansk økonomi og kostnadsnivå vokst. Til tross for sin historiske posisjon som utfordrer, produserer Japan store deler av sine produkter i Kina og Thailand og eksporterer derfra.

Et interessant poeng er dog at Seiko har lansert et luksus merke i ”Grand Seiko” som selges med sveitsisk prisnivå i øvre sjikt på CHF 3000, eller mere. Dette luksusmerket kan først og fremst posisjonere seg, og konkurrere med sveitserne i Asia.

3.7 Europa

Som i Sveits, er det lang tradisjon for produksjon av klokker og ur i Tyskland, Frankrike og Italia. Likevel er de mest prestisjetunge merkene som Panerai (Italia) og Cartier (Frankrike) produsert i Sveits.

Tyskland genererer 95% av sin eksportverdi for klokker fra ferdige klokker og ur, mens Frankrike og Italia er tyngre vektet i deler til ur-produksjon. Førstnevnte eksporterer 22% ur deler, og spesielt armlenker, mens Italia har 36% av eksportverdien fra deler.

Den største importøren fra disse landene er Sveits.

3.8 USA

Selv om USA representerer et viktig marked for sveitsisk eksport med en verdi på CHF 2,38 mrd. i 2014 (Fédération de l'Industrie Horlogère Suisse FH, 2015), er de den femte største eksportøren, målt i antall. Som flere europeiske produsenter har de mest prestisjetunge merkene fra USA sin produksjon lokalisert i Sveits. Dette gjelder blant andre Hamilton og Bulova (eies av japanske Citizen Watch Co.). Eksport tall fra USA er i liten grad tilgjengelige og vil ikke drøftes inngående her.

3.9 Kort oppsummering

Tabellen nedenfor viser en enkel oversikt over de seks viktigste eksport landene i verdensmarkedet.

Direkte eksport pr. land (mill. Enheter)

År	Kina	Hong Kong	Sveits	Tyskland	USA	Frankrike
2012	662,5	354,4	29,2	16,3	8,6	6,4
2013	634,4	331,5	28,1	18,8	9,2	6,9
2014	669,0	315,1	28,6	21,2	9,7	6,8

Kilde: Fédération de l'Industrie Horlogère Suisse FH¹⁵

Tabell 8

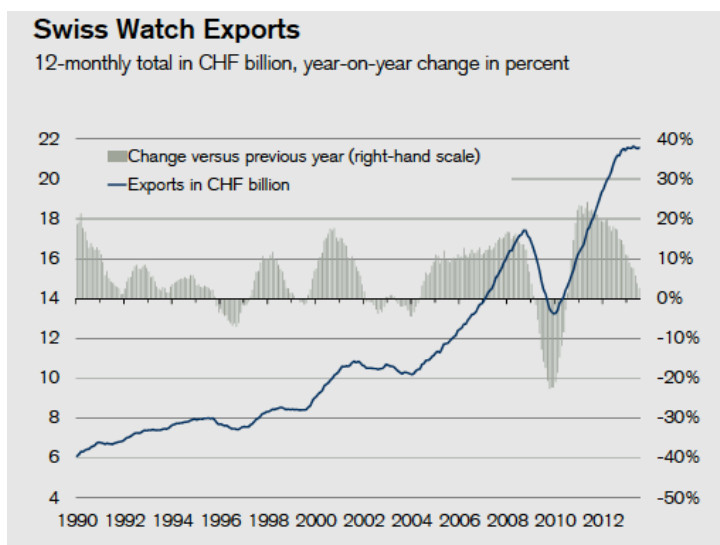
Vi ser at de fleste land har hatt stabil eksport de siste år. Noe nedgang i Hong Kong og en tydelig tendens til økning i Tyskland.

3.10 Sveitsisk klokkeindustri etter 1990

I 1990 hadde sveitsisk klokkeindustri reist seg fra krisen i 1970 årene, fra å være på randen av kollaps til å være verdensleder, målt i verdi. Utviklingen etter 1990 er illustrert i figuren

¹⁵ The Swiss and World watchmaking industry in 2012–2015

nedenfor. Den viser en jevn vekst frem til 2008. Da finanskrisen rammet den vestlige verden høsten 2008, rammet den også sveitsisk ur-eksport. Men nedgangen i den sveitsiske klokkeindustrien ble relativt kortvarig. I løpet av ett par år var nedgangen snudd til en ny vekstperiode med relativt sterk vekst.



(Dr. Patricia Feubli, 2013)

Figur 6 – Sveitsisk eksport

I 1990 eksporterte Sveits til en verdi av CHF 6.8 mrd¹⁶. 10 år etter var tallet CHF 10.3 mrd. – En årlig vekst på 4,3%. Følgelig vokste industrien i takt med eksporten. Mellom 2000 og 2008 økte eksporten med 6,5% årlig, før den falt markant ved finanskrisen (-22%). Dette var en kortlivet krise for bransjen med en restituering, allerede i 2010 på +22,9% og en videre positiv utvikling i årene 2011–12 (19,4% & 11% respektive). Fram til 2012, har vi sett en gjennomsnittlig vekst på 7,2% årlig, men denne har flatet ut i 2013–14 til 1,9% (Fédération de l'Industrie Horlogère Suisse FH, 2015). Dette forklares primært av utviklingen i Kina.

3.10.1 Sveitsisk posisjonering

Sveitsisk klokkeindustri er i dag ledende i segmentet for luksus ur. Dette er i stor grad resultatet av en reposisjonering siden 1990-tallet. Ur som tidsangiver, har blitt mindre viktig i takt med at vi har fått PC'er og mobiltelefoner, samt superbillige quartzur fra Asia. Spesielt mekaniske ur (som lå i laveste prisnivå ved introduksjonen av quartzuret) er driveren i luksus segmentet, der verdien ligger i håndverk, merkevare og estetikk framfor tidsangivelse. Uret har blitt et eksklusivt sosialt– samt økonomisk og kulturelt status symbol.

¹⁶ Fédération de l'Industrie Horlogère Suisse FH, 2015

Dette er blitt formulert slik av sjefen for Swatch Group, Nicolas Hayek:

” We produce beauty, sensuality, emotionality in watches – and we also produce high-tech on your wrists”

Denne tankegangen har vært grunnlaget for omstilling av sveitsisk klokkeindustri i tiden etter den store krisen på 1970-tallet. Fokuset er i første rekke blitt rettet mot luksusmarkedene. Dette har man oppnådd først og fremst ved å segmentere luksusmarkedet i flere segmenter etter kjøpergruppens betalingsvillighet i form av exclusive luxury, affordable luxury og new luxury. Gjennom en slik oppdeling av markedet har det lyktes sveitsisk klokkeindustri å oppnå svært høye priser i mange og store eksportmarkeder og det tilnærmet uten konkurranse fra andre land. Gjennom merkevaren ”Swiss Made” forsøker Sveits å kunne opprettholde denne eksklusiviteten også i framtiden. Hittil har de lyktes svært godt. Hvor lenge dette vil vare, vet ingen.

3.10.2 Økning i mekaniske urverk

Reposisjoneringen skjedde i takt med globaliseringen og samtidig økte etterspørselen etter luksusartikler fra EUR 77 mrd, til EUR 212 mrd i perioden 1995–2012. Strukturendringen mot luksusprodukter illustreres tydelig i eksport tall fordelt på teknologi i tabellen nedenfor. Reposisjonering av ur som luksusprodukt har ført til at mekaniske ur er mest etterspurt. Disse er teknisk sett underlegne quartz uret, men har i dag høyest anerkjennelse i luksus segmentet.

Sveitsisk eksport av quartz- og mekaniske ur

	Totalt		Quartz ur		Mekaniske ur	
	Enheter	Verdi	Andel volum	Andel Verdi	Andel volum	Andel Verdi
2000	29 656	9 277	91,7 %	52,4 %	8,3 %	47,6 %
2005	24 364	11 418	86,2 %	37,6 %	13,8 %	62,4 %
2010	26 148	15 154	81,1 %	27,9 %	18,9 %	72,1 %
2013	28 112	20 619	73,4 %	22,3 %	26,6 %	77,7 %
2014	28 582	20 978	71,6 %	21,0 %	28,4 %	79,0 %

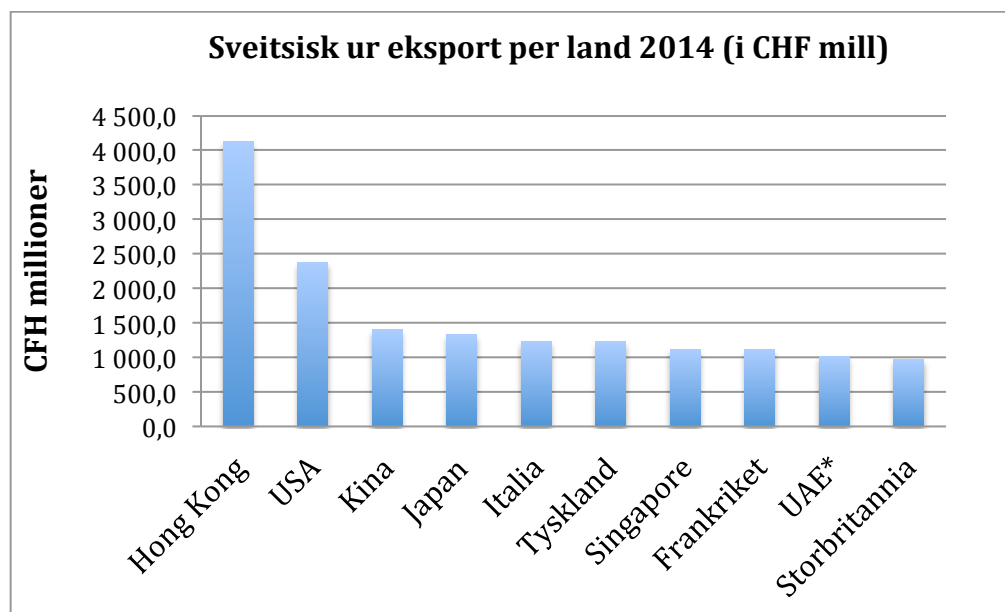
Data: FH – (Fédération de L'industrie horlogère Suisse FH, 2015)

Tabell 9 – Quartz og mekaniske ur

Vi ser et klart skille i mellom volum og verdi for respektive, quartz og mekaniske urverk. Sveitsisk klokkeindustri har fått etterspørselen på sin strategiske banehalvdel, hvor de har den beste teknologien. Dette gir rom for utøvelse av markedsmakt som igjen gir mulighet for økt verdi.

3.10.3 De største eksportmarkedene

Sveitsisk klokkeindustri's viktigste samarbeidspartnere er hovedsakelig asiatiske land. Den store hub'en Hong Kong troner naturlig nok på toppen og betjener flere andre land gjennom re-eksport. Deretter følger USA, Kina og Japan. Dette er vist i figuren nedenfor.



Data: (Fédération de l'Industrie Horlogère Suisse FH, 2015)

Figur 7

Samarbeidet i Europa ligger blant annet i de europeiske merkenes etablering i Sveits. Typiske merker med utenlandsk involvering er blant andre; italienske Panerai (Richemont), amerikanske Bulgari og franske Cartier (begge LVMH) som alle produserer i Sveits. USA har lignende historisk relasjon, samt eget forbruk. I tillegg eksporteres ur gjennom turisme. Vi ser at Singapore og UAE (United Arabic Emirates) har markert seg på skalaen. UAEs olje gir sterk kjøpekraft og luksus er etterspurt i landet.

Sterk fokus på "emerging markets" (Asia, samt øst Europa, Brasil, Argentina og Sør Afrika), fra tidlig tidspunkt har vært en suksessfaktor for Sveits. Høy grad av geografisk diversifisering gir økt stabilitet i forhold til landsspesifikke faktorer. Kinesisk marked har vokst seg verdifullt i takt med økt velferd i landet og Hong Kong som asiatisk eksport-hub har i de siste ti år passert USA som primært eksportmarked.

4 Lønnsomhet og konkurranseevne i næringen

Lønnsomhet kan måles på flere ulike måter og ved hjelp av flere ulike mål. Det aller viktigste er lønnsomhet i form av avkastning på egenkapital. Et annet er avkastning på total kapital og et tredje er fortjenestegrad, målt som overskudd før skatt dividert på omsetning.

Det første målet, avkastning på egenkapital blir normalt ikke systematisk beregnet og rapportert i bedrifters regnskap. Dette gjelder også avkastning på total kapital.

Skal man finne disse størrelsene, må man selv bearbeide selskapenes regnskaper. Det kan ofte være krevende og vanskelig. Det tredje lønnsomhetsmålet er lett å beregne ved hjelp av selskapets resultatregnskap. Alle tre mål gir imidlertid viktig informasjon om et selskaps lønnsomhet. Det er derfor ønskelig å tallfeste alle tre mål når en foretar en økonomisk analyse av en bedrift, eller en næring.

I vår analyse har det vært umulig å lage slike mål på en systematisk og fullstendig måte. Vi har måttet basere oss på sekundær litteratur og dermed måttet innse at vi ikke har kunnet lage et fullstendig bilde. Det vi derimot har kunnet gjøre, er å gi noen illustrasjoner på lønnsomheten i klokke- og luksusindustrien ved hjelp av noen tall som viser avkastning på egenkapital og fortjenestegrad på noen tidspunkter. Vi har funnet tall for avkastningen i sveitsisk klokkeindustri i en tidsperiode midt i kartell perioden. Avkastning på egenkapital for et selskap (Swatch Group) i den senere tid. Dessuten har vi tall for lønnsomheten, målt som fortjenestegraden for de tre viktigste selskapene i luksusindustrien i årene 2013 og 2014. Dette gjelder Swatch Group, Richemont og LVMH.

4.1 Lønnsomheten i klokkeindustrien i perioden 1939 – 1956

Klokkeindustrien var en industriell sektor som hadde høy fortjeneste. Dette kommer blant annet til uttrykk om man sammenligner egenkapitalavkastningen i klokkeindustrien med egenkapitalavkastningen for industrien forøvrig. Egenkapitalavkastningen i klokkeindustrien var tilnærmet dobbelt så høy som egenkapitalavkastningen i den øvrige industrien i Sveits i årene 1939 til 1956.

Dette er nærmere vist i tabellen nedenfor. Den gjennomsnittlige egenkapitalavkastningen i urindustrien var i denne perioden 14% årlig. Mens den i den øvrige industrien var 7,8% årlig.

Årlig avkastning på egenkapital for sveitsiske aksjeselskaper			
År	Klokke- industrien (1)	Industrien i sin helhet (2)	Forholdet mellom 1 og 2
1939	8,17 %	6,08 %	1,34
1940	8,20 %	6,97 %	1,18
1941	8,71 %	7,56 %	1,15
1942	8,01 %	7,02 %	1,14
1943	10,22 %	6,82 %	1,50
1944	9,01 %	6,54 %	1,38
1945	12,66 %	6,73 %	1,88
1946	16,25 %	7,26 %	2,24
1947	18,37 %	9,83 %	1,87
1948	28,98 %	8,29 %	3,50
1949	11,14 %	7,29 %	1,53
1950	13,51 %	8,14 %	1,66
1951	18,02 %	8,24 %	2,19
1952	14,48 %	8,30 %	1,74
1953	18,61 %	8,47 %	2,20
1954	14,61 %	8,75 %	1,67
1955	15,73 %	8,62 %	1,82
1956	16,72 %	8,62 %	1,94
Snitt:	13,97 %	7,75 %	1,80

Data: (Doncé, 2012)

Tabell 10 – Egenkapitalavkastning 1939– 56

I et historisk perspektiv, kan vi se tilbake til kartellet, som hadde en beskyttende effekt på bransjens spredte produksjon. Dannelsen av kartellet var både politisk og økonomisk motivert, hvor bredden av selskaper var eid av middelklassen. Derav var det viktig for landets økonomi å beholde høye marginer gjennom kartellets beskyttelse.

Effekten gjenspeiles i tabellen ovenfor hvor vi kan se at klokkeindustrien i gjennomsnitt hadde 1,8 ganger høyere avkastning enn sveitsisk industri i sin helhet.

Her er det verdt å merke seg at tallene for industrien i sin helhet, også inneholder klokkeindustrien som trekker opp tallet. 1948 var et spesielt bra år for klokkeindustrien med en egenkapitalavkastning på nesten 29% noe som var 3,5 ganger mer enn industriens gjennomsnitt.

4.2 Lønnsomhet for noen av bedriftene i luksusnæringen i dag

I dette underkapittelet vil vi se nærmere på lønnsomheten i noen viktige bedrifter i luksusnæringen målt etter fortjenestegraden, altså etter overskudd etter skatt i forhold til totalinntekten. Egentlig skulle vi brukt overskudd før skatt, men det fant vi ingen tall for. I stedet har vi funnet tall fra en analyse av luksusindustri i en analyse fra Deloitte fra 2014 basert på tall fra 2012. Resultatet er vist i figuren nedenfor. Figuren under er en oversikt over topp 10 luksus produktselskaper i verden rangert etter størrelse.

Topp luksus produktselskaper over hele verden					
Luksusartikler rangering	Selskaps navn	Utvalg av luksus merker	Land av opprinnelse	Total inntekt (US\$mil)	Overskudd etter skatt ¹
1	LVMH Meöt Hennessy Louis Vuitton SA	Louis Cuitton, Fendi, Donna Karen, Loewe, Marc Jacobs, Céline	Frankriket	36 143	13,9 %
2	Compagnie Financiere Richemont SA	Cartier, Lancel, Van Cleef, Chloe, Baume & Mercier, IWC, Jaeger-LeCoultre, Montblanc, Officine Panerai	Sveits	13 078	19,8 %
3	Estée Lauder Companies Inc.	Estée Lauder, Aramis, La Mer, Aveda, Jo Malone	USA	10 182	10,1 %
4	Luxottica Group SpA	Alain Mikli, Arnette, Ray-Ban, Persol, Oliver Peoples. Licensed eyewear brands	Italia	9 113	7,7 %
5	Swatch Group Ltd.	Blancpain, Breguet, Longines, Omega, Rado	Sveits	8 319	20,6 %
6	Kering SA	Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent	Frankriket	12 522	11,1 %
7	L'Oréal Luxe	Biotherm, Clarisonic, Kiehl, Lancôme	Frankriket	7 161	14,2 %
8	Ralph Lauren Corporation	Ralph Lauren Collection, Blue Label, Black Label, RLX, Purple Label	USA	6 945	10,8 %
9	Shiseido Company, Limited	Shiseido, clé de peau Beaute, bereMinerals, Benefique	Japan	82	-1,9 %
10	Rolex SA	Rolex, Tudor	Sveits	5122 ^e	n/a

1: Overskudd etter skatt basert på selskapets samlede omsetning og resultat
e: Estimat

(Howard da Silva, The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2014 - Changing times, 2014), tall fra 2012

Figur 8 – Topp luksusprodusenter

Vi legger til grunn at normal lønnsomhet målt som fortjenestegrad etter skatt for næringsliv i gjennomsnitt, i alminnelighet er i størrelsesorden 3 – 4 prosent. Med dette som benchmark for lønnsomhetsvurderinger ser vi av tabellen at Swatch Group har en lønnsomhet som er fem ganger så høy som gjennomsnittet i næringslivet. Richemont er på omtrent samme nivå som Swatch Group, mens LVMH ligger noe lavere. Ettersom Rolex er et privat selskap, er det ingen tall tilgjengelig til diskusjon.

Noe som også er verdt og kommentere når vi ser i på denne figuren, er kolonnen for totalinntekt. Dette er en sammenligning av selskaper innenfor luksusindustrien, og selskapene har et bredt bransjespekter.

Som en ensom herre på toppen troner LVMH alene med nesten 3 ganger så høy inntekt som nummer to på listen, Richemont. Selv om Swatch Group (og henholdsvis Richemont) utklasser de andre konkurrenten når det kommer til lønnsomhet, er de ikke høyere en nummer seks med utgangspunkt i total inntekt.

4.3 Lønnsomheten i Swatch Group

Med utgangspunkt i figuren over, er det ingen tvil om at Swatch Group er et dominerende selskap i ur-bransjen når det kommer til lønnsomhet. For å gi nok en illustrasjon på deres økonomiske styrke, kan vi ta en titt på tabellen under.

Tabellen under viser oss en utvikling i Swatch Groups utbyttebetaling i fem års mellomrom fra 1995 til 2010.

Swatch Group's utvikling i utbyttebetaling	
År	Utbytte i % av egenkapital
1995	17,0 %
2000	55,0 %
2005	103,5 %
2010	222,6 %

(Donzé, A Business History og the Swatch Group, 2014)

Tabell 11 – Utbytte i Swatch Group

Swatch Group har i årene etter 1990 fram til dags dato vokst seg større og mer lønnsom gjennom den fremtreende involveringen av Hayek familien, noe som har gjort Swatch Group til et familie firma med årene. Når vi ser i tabellen over, ser vi at de fra 1995 til 2000 har over 3 doblet utbyttebetalingen. Fra 2000 til 2005 doblet de, og fra 2005 til 2010 med nok en dobbel økning til svimlende 222,6% i utbytte.

Med slike utbetalinger, tyder det på utbetalinger av tilbakeholdt overskudd fra tidligere år. Dette reflekterer vanligvis forventninger til framtidige resultater, og en justering av utbyttepolicy i Swatch Group.

Årsakene til disse enorme økningene er i første omgang grunnet Hayek's enorme involvering. Siden 2000 tallet har Hayek's familie sammen med Swatch Group tatt grep om daglig operativ ledelse, struktur endringer, fusjoner og reposisjonering i markedet på global basis. Gjennom disse grepene og endringene har Swatch Group vokst og sikret selskapets finansielle framtid, noe som kan redusere avhengigheten av bankene. (Donzé, A Business History og the Swatch Group, 2014)

4.4 Lønnsomheten av ledende klokke- og luksusprodusenter i dag

Vi vil illustrere lønnsomheten i tre ledende selskaper innenfor klokke- og luksusindustrien i dag. Disse er Swatch Group, Richemont og LVMH. Som tidligere forklart er Swatch Group en ren klokkeprodusent, mens Richemont og LVMH har en porteføljepprofil med både klokker og andre typiske luksusprodukter. Av disse er to sveitsiske, nemlig Swatch Group og Richemont, mens LVMH er fransk. Vår analyse er på ingen måte fullstendig på dette punktet, men vi mener det gir en god indikasjon på lønnsomheten i denne bransjen og resultatet stemmer godt over ens med vår tidligere analyse i kapitlet 4.2. Lønnsomhetsanalysen her er basert på å beregne resultat før skatt som andel av omsetning. Dette er blitt gjort med utgangspunkt i selskapenes resultatregnskaper for 2013 og 2014, og vist i tabellen nedenfor.

Lønnsomhetsanalyse for de tre største selskapene 2013-2014

Selskap	Omsetning (mill i €) (1)	Resultat før skatt (mill i €) (2)	2 dividert med 1
Swatch Group			
2013	7 225	1 931	27 %
2014	7 554	1 446	19 %
Richemont			
2013	10 150	2 375	23 %
2014	10 023	2 494	25 %
LVMH			
2013	29 016	5 700	20 %
2014	30 638	8 378	27 %

Data er hentet fra offisielle regnskapsrapporter fra de respektive selskapene¹⁷

Tabell 12 – Lønnsomhetsanalyse

Tabellen viser at selskapene har et overskudd før skatt i størrelsesorden 20 til 25 prosent av omsetningen. Riktignok hadde Swatch Group og LVMH noe større overskudd i ett av disse årene, og Swatch Group ett lavere overskudd i ett av årene. Det er godt mulig at vi ville ha funnet større variasjon om vi hadde brukt en lengere tidsperiode. Det kan derfor være litt usikkerhet omkring det resultatet tabellen viser. Likevel tyder vårt materielle på at det er høye fortjeneste nivåer i disse bransjene.

¹⁷ Hentet fra Richemont, Swatch Group og LVMH sine offisielle websider; (Richemont , 2015), (LVMH, 2015), (Swatch Group Inc., 2015)

4.5 Lønnsomheten i sveitsisk klokkeindustri: en avsluttende merknad

Vi vil avslutte denne behandlingen av lønnsomheten i sveitsisk klokkeindustri med et sitat fra boken "A Business History of The Swatch Group" av Pierre-Yves Donzé side 132.

"This triumphant return of family capitalism in the Swiss watch industry is the outcome of a management policy aimed at ensuring the Group's financial independence and putting a stop to reliance on banks and the world of finance. The extraordinary growth in turnover, which exploded from CHF 2.6 billion in 1995 to 4.5 billion in 2005 and 6.5 billion in 2010, has been accompanied by steady profit growth. Net earning after taxes and amortization came to CHF 273 million in 1995, 735 million in 2005 and 1.1 billion in 2010. Measured in relative terms, this works out to an average of 11.2 per cent of turnover in 1995-1999, 13.3 per cent in 2000-2004 and 16.4 per cent in 2005-2009. Thus, the Swatch Group's repositioning at the top end has had a direct impact in terms of increased turnover and profit margin."

4.6 Det mikroøkonomiske rasjonale bak sveitsisk klokkeindustri

I dette kapittelet vil vi bringe inn mikroøkonomi for å etablere et perspektiv på lønnsomhet i bransjen. Vi ønsker å undersøke betingelsene for hvordan luksusleverandører kan skape resultater og verdier.

I markedet for luksusvarer må det være en sterk begrensning på tilgang av slike varer.

For å kunne prise en vare mye høyere enn kostnadene, er det nødvendig å kunne kontrollere tilbudet og konkurransen. Vi kaller dette markedsrett.

Standardiserte varer i et åpent marked vil være utsatt for fri konkurranse og en tilbyder som begrenser tilgangen, eller tar høy pris, vil ikke få solgt varen. Da vil markedet regulere prisen til lik marginalkostnaden.

Markedsrett oppnås gjennom sterke merkevarer, eksklusive lisenser, eksklusive tilstedeværelse eller unik teknologi. En tilbyder besitter en unik ressurs som andre konkurrenter ikke enkelt kan kopiere, vil også oppnå markedsrett. Graden av markedsrett vil variere fra sterk til svak markedsrett.

Vi så i kapittelet om segmentering i luksusmarkedet at de største fortjenestene ble hentet ut i det øverste prissegmentet (CHF 3000 og oppover). I den andre enden av skalaen i klokkeindustrien i lavprissegmentet er det mulig å få kjøpt klokker og levert i posten til CHF 3,82. I Norge kan man få kjøpt og levert slike klokker til NOK 30,99 fritt levert i postkassen. Dette er klokker som leveres av kinesisk baserte nettbutikker basert på standard urverk uten merkenavn referert til som kinesisk standard urverk 1, 2, 3 osv. Det er i alt rundt ti slike standarder med noen få varianter. Disse er som vi ser svært billige, men det er også alt. For eksempel gir det ingen prestisje å eie slike klokke. Denne store prisforskjellen på det eksklusive luksusmarkedet med priser over CHF 3000 per stk og de absolutt billigste kinesiske klokker med et prisnivå ferdig levert på CHF 3,82 per stk, må være basert på helt

ulike forretningsmodeller. I lavprissegmentet må forretningsmodellen være basert på svært lave produksjonskostnader, mens forretningsmodellen i høyprissegmentet må være basert på svært høy kvalitet og absolutt tillitt til produktet fra kundes side, samt begrenset eller svært liten konkurranse. Sveitsisk klokkeindustri oppfyller disse betingelsene for forretningsmodellen for høyprissegmentet. Sveitsisk klokkeindustri produserer utelukkende klokker med meget høy teknisk kvalitet, og de har over tid opparbeidet et renommé i verdensmarkedet som det ypperste man kan få når kunden er ute etter et prestisjefyllt kvalitetsprodukt. Den siste betingelsen om begrenset konkurranse har sveitsisk klokkeindustri oppnådd gjennom å etablere et strengt beskyttet kvalitetsmerke i form av "Swiss Made". For å kunne merke en klokke med "Swiss Made" stilles det strenge tekniske krav, og krav til at 60% av kostnadene er utført i Sveits.

5 Fremtidige utviklingstrekk

5.1 Vertikal integrering

Vertikal integrasjon er en sammenslutning av bedrifter i påfølgende trinn i produksjonen. Vertikal integrasjon forekommer for eksempel ved at industribedrifter sikrer seg kontroll over leverandører av råvarer og halvfabrikata. Vertikal integrering er et uttrykk som beskriver en type prosess med mål om kontroll over verdikjeden. Vertikale integrerte selskaper/virksomheter i en distribusjonskanal/produksjonskjede er samlet gjennom å ha kontroll over hele verdikjeden.

Resultatet med de oppnådde fordelene integrasjonen gir er større makt. Hvis for eksempel produsent, grossist og detaljist har samme eier, bestemmer de alt og gjør tilpasninger som i helheten er best for eier. Ved å vertikal integrere seg gis det kontroll over blant annet design, innkjøp og produksjon av urverk, og man styrker sitt rykte for innovasjon og kvalitet som skal fortsette å tjene til for eksempel status- og kvalitetssymbolet ”Swiss Made”.

I tabellen nedenfor er det gitt en oversikt over oppkjøp de ledende selskapene (Swatch Group, Richemont, LVMH, Rolex og andre) har foretatt i perioden 2000 til 2013.

Vertikal integrering i klokkeindustrien siden 2000

Year	Hands	Dials	Wristlets	Movements and parts thereof	Cases	Others
2000	Universo	Stern Linder Beyeler		Pignons Juracie Brandelet	Bruno Affolter	
2001			HGT Petitjean Artelink		HGT Petitjean Calame & Cie	Boninchi Ergas
2002		Rubattel & Weyermann				
2003				DTH		
2004				Rolex Biel	Pol-Art	
2005			Prestige d'Or*			
2006		MOM Le Prélet Valor Lopez et Villa		Minerva STT		
2007	Indexor		Donzé-Baume	THA Roger Dubuis	Donzé-Baume Finger*	Laschet*
2008				François Golay SFT/Soprod		H. Moebius & Sohn Burri
2009						
2010				Tanzarella Novi		
2011		ArteCad Les Cadraniers Donzé Cadrans		Fabrique du Temps		Profusion
2012		Léman Cadrans Natéber		La Joux-Perret	Simon & Membrez	Terriboltes Varin-Etampage Varin-Varinor Prototec
2013					Joseph Erard	

(Feubli, Gachet, Hänggi, & Künzi, 2013)

Figur 9

De alle største aktørene har allerede skaffet seg kontroll gjennom vertikal integrering i stor grad. Sett tilbake i tid, i begynnelsen på 1990-tallet, var Swatch Group det første selskapet til å iverksette prosessen av vertikal integrering. De andre store selskapene som: Richemont, LVMH, og de selvstendige selskapene: Patek Philippe og Rolex, har i senere tid forsterket strategien (se: Figur 9). Hvis vi ser under årstallet 2004 i figuren ovenfor, med utgangspunkt i Rolex, ser vi at de kjøpte opp et selskap kalt "Rolex Biel". Dette selskapet hadde de i mange år tidligere benyttet som en eksklusiv leverandør. Men gjennom å kjøpe selskapet, har de forsterket den vertikale integreringen og deres makt i bransjen.

Vertikal integrering gir produsentene mer fleksibilitet når det kommer til responsen på markedsutviklingen, i tillegg til å klargjøre selskapets posisjon i markedet sammenlignet med konkurrenten. Det Figur 9 ovenfor viser oss er oppkjøpene av leverandører i klokkeindustrien de siste 13 årene. Som vi ser er det åpenbart at oppkjøpsaktiviteten har vært stor de siste 13

årene, år med usedvanlig høy etterspørsel og påfølgende forsyningsflaskehalser. Det som er interessant når vi leser av figur 12, er oppkjøpsfrekvensen i kategoriene: urskiver (dials) og komplett urverk (movements). I lys av situasjonen beskrevet i figuren, kommer ikke alle oppkjøpene som noen overraskelse. Grunnen til at det er oppkjøp av selskaper som produserer urskiver og komplette urverk, er fordi det er akkurat disse delen som er vanskeligst og anskaffe (se: Figur 10 – tilgjengelighet av komponenter). Urskiver og komplette urverk er den avgjørende og mest komplekse fasen av produksjonen når det gjelder å implementere et selskaps eget produksjonsanlegg. Tenk som en nyttig sammenligning: et bilselskap som produserer sine egne motorer. (Feubli, Gachet, Hänggi, & Künzi, 2013). En nøkkelfaktor som driver en slik utvikling, er Swatch Groups intensjon om å stoppe salget av deler (assortments - Nivarox-Far) og urverk (ETA) til tredjeparter. (Se: WEKO, alias COMCO)

I et markedsperspektiv, foregår også denne prosessen i distribusjonsleddet. Egne forhandlere har blitt bygget opp over hele verden siden 1990-tallet, og i nyere tid, såkalte ”monobrand boutiques”. Sistnevnte gir tett kontroll på merkevarens verdier i slike butikker. Samtidig er dette med på å presse uavhengige produsenter til å tenke nytt.

De fleste slike eksklusive utsalg er etablert i Asia med størst konsentrasjon i Kina.

Kinesernes høye preferanse for sveitsiske luksusur kan forklare noe av dette.

(KPMG, 2013)

5.2 ”Swiss Made” og ”Swissness”

”Swiss Made” har vært og er en etikett med enorm innflytelse og representerer et merke som forbindes med kvalitet og ikke minst status.

Merkingen presenteres nederst på urskiven under kl. 6:00 og har ofte bokstaven T i hver ende (T SWISS MADE T). ”T” står for Tritium, og er det selvlysende materialet som brukes på tall og, eller markeringer på urskiven. Klokker uten Tritium i urskiven, er merket ”Swiss Made”. ”Swiss Made” er en sterk merkevare i ur- og i luksus bransjen, uten en konkret kommersiell avsender. Den er et felleseie for sveitsiske produsenter og er derfor forankret i lovverket med strenge kriterier.

For at et ur skal kvalifisere til bruk av etiketten ”Swiss Made”, må kriterier til loven ”Verordnung vom 23 Dezember 1971 über die Benützung des Schweizer Namens für Uhren” (Vedtakter av 23. Desember 1971 som regulerer bruken av ”Swiss Made” på ur) satt av sveitsisk regjering følges. Et ur anses som sveitsisk, ifølge den sveitsiske loven dersom:

- urverket er sveitsisk
 - o urverket er montert i Sveits
 - o urverket har blitt inspisert av produsenten i Sveits
 - o komponentene i sveitsisk framstilling utgjør minst 50 prosent av den totale verdi, uten å ta hensyn til kostnadene av sammenstillingen
- urverket er montert til ferdig urkasse i Sveits
- produsenten utfører sluttkontroll i Sveits

Kilde: (Schweizerische Eidgenossenschaft, 1995)

I følge denne loven har man blant annet muligheten til å importere deler fra utlandet til en vesentlig lavere pris, for så å montere de i Sveits. The Swiss Federal Council og The Parliament i Sveits kom derfor med en plan i 21. juni 2013 for nye reguleringer av loven fra 1971 for å bevare den sveitsiske opprinnelsen; ”Swissness” resolusjonen. Derfor, for å merittere merket ”Swiss Made” og beskytte dens opprinnelse, krevde ”Swissness” resolusjonen at minst 60 prosent av produksjonskostnaden til et ur skal ha opprinnelse i Sveits. Dette kan omfatte kostnader til montering, forskning og utvikling, og lovlig eller industrielt regulert kvalitetssikring og sertifisering. I motsetning til de eksisterende vedtektene (jamfør lov fra 1971: ”Verordnung vom 23 Dezember 1971 über die Benützung des Schweizer Namens für Uhren”), gjelder ”Swissness” resolusjonen ikke bare til urverket og sluttkontrollen, men til hver komponent av uret. (Feubli, Gachet, Hänggi, & Künzi, 2013)

Innføringen av den nye resolusjonen ble godt mottatt av representanter av FHH (Se: Fondation de la Haute Horlogerie (FHH)). En tidligere kritikk av det foregående regelverket var at visse komponenter/deler som urskiver, urkasser og reimer/lenker var ekskludert fra regnskapet. ”Swissness” resolusjonen tar tak i akkurat disse bekymringene. Men, minimumet på 60 prosent av produksjonskostnadene strekker ikke helt til. Målet til– og det som foretrekkes av Federation of Swiss Watch Industry (FH), er at produksjonskostnadene heves til 80 prosent. Diskusjoner mellom FH, politi og justisdepartementet skal resultere i et utkast, revidert av sektorens egen ordning av 1971. (Feubli, Gachet, Hänggi, & Künzi, 2013)

Intensjonen er å forsterke og trygge sveitsisk klokkeindustri økonomisk. Siden mange sveitsiske leverandører allerede opererer med høy kapasitetsutnyttelse, vil økt etterspørsel etter ur-deler sette i gang lengre leveringstider, økning i priser og etterspørsel av mer arbeidskraft. Noen urmakere må pumpe investeringene i egen produksjonskapasitet som beskyttelse mot de uunngåelige forsyningsflaskehalsene, dermed forsterke trenden mot vertikal integrering i produksjon, særlig for deler og komponenter. Dette ligner på intensjonen bak dannelsen av kartellet i 1934, men er basert på styrken i merkevaren ”Swiss Made”.

5.3 The Swatch Group og WEKO

”The Swatch Group” er i dag verdens største klokkeselskap og er utvilsomt den største produsenten av urverk og deler til mekaniske armbåndsur i Sveits. I følge en etterforskning gjort av WEKO i 2004 har The Swatch Group en andel på 75% av det sveitsiske markedet. På grunn av den monopollignende andelen av mekaniske urverk, trenger Swatch Group godkjenning av WEKO for å redusere forsyningen av urverk og deler.

I 2002 annonserte Swatch Groups datterselskap ETA at de ville redusere forsyninger av ébauches til selskaper utenfor Swatch Group fra og med 2003. Leveransene ville stoppe helt opp i 2006. Ut fra dette iverksatte WEKO en etterforskning med utgangspunkt i misbruk av dominant markedsrett og posisjon.

I 2004 hadde etterforskningen fattet en konklusjon: ETA ble beordret til å fortsatt forsyne ébauches til konkurrenter ut 2010, men fikk tillatelse av WEKO til å gradvis redusere forsyningen hvert år. Dette fordi det ville gi konkurrentene mulighet til å finne seg alternative leverandører. (Feubli, Gachet, Hänggi, & Künzi, 2013)

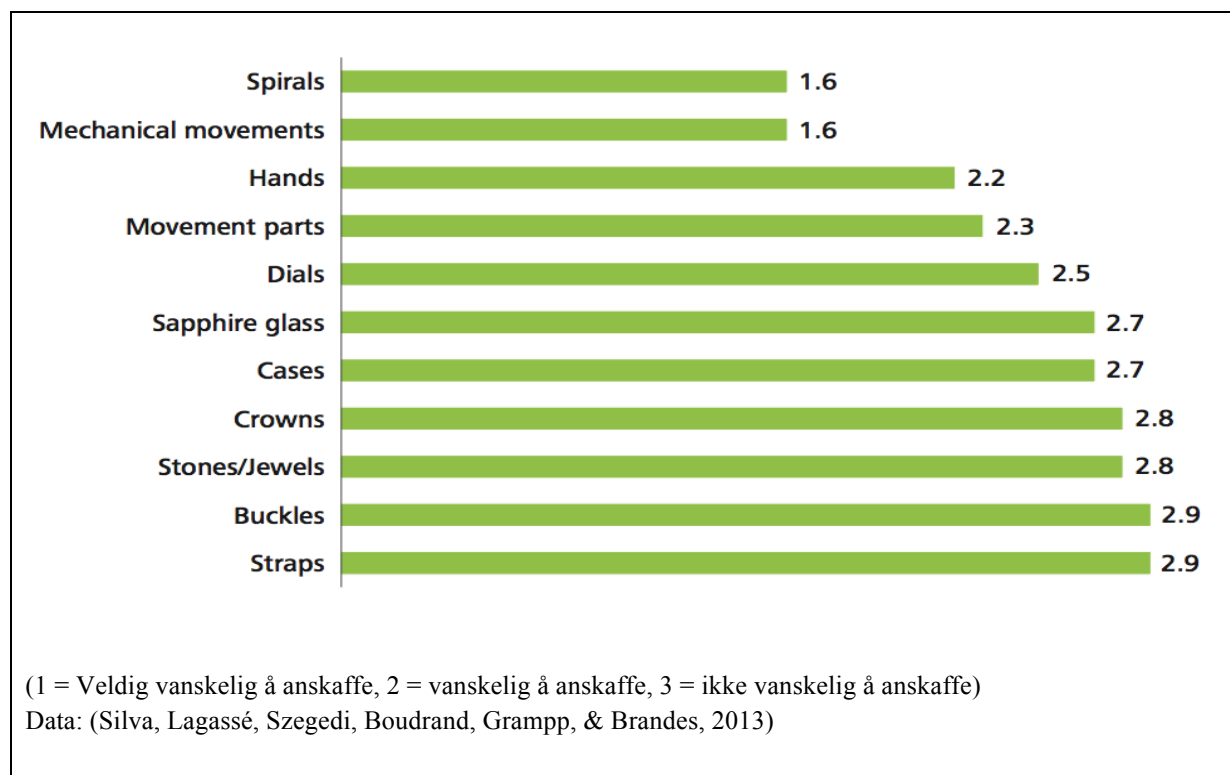
I 2010 erklærte Swatch Group sin intensjon om fortsette prosessen med å stoppe salg av urverk og deler til andre selskaper. Men det var ikke før i juni 2011 de offisielt informerte WEKO om sin beslutning og ba WEKO om å ta en standpunkt til saken. I 2013 godkjente WEKO en plan slik at Swatch Group kunne gradvis redusere salg av mekaniske urverk til selskaper utenfor konsernet i løpet av de neste seks årene, deretter for å stanse salget helt i 2020. WEKO's avgjørelse var at Swatch Group hadde en rett til å nekte salg av urverk og deler til en tredjepart. Men for å få til en mest mulig ryddig overgang, ble det forhandlet frem en plan for å redusere salget gradvis hvert år fram til 31. desember 2019. Planen for reduksjon tok utgangspunkt i gjennomsnittlig antall urverk som ble solgt i årene 2009 til 2011, og 75% av disse ville selges i 2014-2015 etterfulgt av 65% i 2016-2017, og 55% i 2018-2019. Etter dette ville plikten til å selge urverk og deler opphøre.

Den 12. juli 2013 trakk WEKO tilbake den fremforhandlede planen og forlangte reforhandling. WEKO's problem til avtalen, hadde å gjøre med de mekaniske komponentene, spesielt ankergangen, eller vekselmekanisme (escapements), ikke komplette urverk. Denne avtalen satte premisset for reduksjon til tredjeparter av mekaniske urverk gjennom 2021 og sortimentet gjennom 2025. WEKO instruerte sekretariatet og Swatch Group til å reforhandle avtalen gjort tidligere. Resultatet ble at utfasingen av urverk ble flyttet med to år til 2022.

For WEKO forblir vekselmekanismen deres faste holdepunkt. De føler tydelig at den sveitsiske klokkeindustrien vil utvikle alternative kilder og tilstrekkelige forsyninger av mekaniske urverk i 2022, slik at næringen som helhet ikke blir skadet av forsyningskuttene til Swatch Group. Men de har ingen slik tillit til forsyninger av vekselmekanismen, hvor Swatch Group, gjennom sitt datterselskap Nivarox-FAR, holder mye høyere andel av markedet; i overkant av 90 prosent. WEKO gjentok sin vurdering om at det ville være for tidlig å la Swatch Group begynne å redusere forsyningene av vekselmekanismen med tanke på

avslutningssalget i 2025. WEKO sa: ”Utviklingen i dette området forblir usikre”. WEKO uttalte at, i prinsippet har Swatch Group rett til å holde tilbake forsyningene av vekselmekanismen, forutsatt at alternative kilder utvikles. (Thompson, 2013)

Selve essensen i ”WEKO - Swatch Group” saken er tilgangen på ébauches og teknologi, hvor ETA (urverk) og Nivarox-Far (assortments) er totalt dominerende på markedet. Figuren under viser vanskelighetsgraden av å anskaffe de forskjellige delene som trengs for å lage et komplett urverk.



Figur 10 – tilgjengelighet av komponenter

For industriens ledere er det reim (straps) og lås til reim eller lenke (buckles) som er de enkleste delene å anskaffe, med andre deler tett etterfulgt. Men, det er mekaniske urverksdeler (mekaniske urverk) og springfjærer (spirals) som er de vanskeligste delene å anskaffe.

5.4 utfordringer

Bransjen er i stor forandring med vertikal integrering for å sikre tilgang til kvalitets deler. Dette forsterkes av WEKO's aksept av Swatch Groups framtidige begrensning av tilgangen fram mot 2022.

I Deloitte's årlige undersøkelse, svarer 71% at ETA (Swatch Group) urverk har overlegen kvalitet, samtidig som de er billigere enn konkurrentenes. Det er i hovedsak fjærer, urverk og urverksdeler som oppfattes som den største utfordringen.¹⁸

Med "Swissness"-resolusjonen fra 21. juni 2013 blir terskelen for å oppnå "Swiss Made"-merkingen, høyere og de som ikke får kontroll på sin tilgang til sveitsisk produserte deler, risikerer å falle utenfor dette lukrative segmentet.

¹⁸ (Howard da Silva, The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2014 - Changing times, 2014) side 12–13.

6 Oppsummering og konklusjon

6.1 Oppsummering

Den sveitsiske klokkeindustrien framstår i dag som ledende innenfor luksussegmentet for ur. Dette er en posisjon bygget på en lang og pågående prosess av forretningsmessig, politisk og økonomisk tilpassing til verdensmarkedet. Prosessen med vertikal integrering for å nå en stadig høyere terskel i luksussegmentet gjennom "Swiss Made" er forlengelsen av en lang tradisjon i Sveits. Det er lett å se likhetstrekk med fortiden i denne prosessen. Intensjonen i kartellet skinner i konturene av "Swissness"-resolusjonen som tvinger produsentene til å legge pengene i sveitsisk klokkeindustri. Derav beskyttes priser og arbeidsplasser, økonomisk også i framtiden for Sveits. I tillegg har vi sett Swatch Group sin prosess med å begrense tilgang til urverk og deler.

Om ikke klare likhetstrekk, så minner også dette om fortidens trussel i chablonnage problemet. Mulighetene i sveitsisk klokkeindustri slik den ser ut i dag, ligger i de gode marginene og deres sterke posisjon. Investering i kvalitet gjennom forskning og utvikling er en viktig del av det å møte framtidige utfordringer.

I likhet med quartz krisen på 1970-tallet, er de igjen utfordret av ny teknologi og mengde mener at smartklokker vil være tilstrekkelig nyskapende til å erstatte armbandsuret i dag.

6.2 Konklusjon

Det er klart for oss at markedet vi har omtalt i denne oppgaven handler om et forfengelighetsmarked. Sveitsisk klokkeindustri har et godt fotfeste i dette luksussegmentet og nyter godt av høye priser og marginer. Utfordrerne i dette segmentet kan komme fra Japan og Seikos satsing med luksusmerket Grand Seiko. Kvalitetsmessig er disse produktene på høyde med de sveitsiske, og i et mulig skille hos sveitsiske produsenter som faller utenfor i kampen om vertikalisering og Swiss Made, kan de ha en mulighet til å utnytte dette til sin fordel. Jokeren i dette markedet kan være Apple med sin nye iWatch, som leveres i prisklassene USD 349, 549 og USD 10 000 og oppover. Selv om vi ikke tror at en smartklokke vil erstatte et tradisjonelt luksus-ur, ser vi med respekt på Apples meritter som innovatør i markedet. Med en høy prisprofil og bruk av edelmetaller, kan vi heller ikke avskrive iWatch i luksussegmentet.

Historien viser at sveitsisk klokkeindustri har lært å tilpasse seg samtidig som de konservativt verner om sin egen del av bransjen gjennom Swissness og sin sterke merkevare Swiss Made. Den sterke posisjonen i øverste prissegment i verdensmarkedet gir innflytelse til å definere luksusmarkedet for ur, og i en kortsiktig horisont framstår sveitsisk klokkeindustri som svært robust.

Om vi skal besvare spørsmålet i vår problemstilling, så må det være nettopp prosessen med den store reposisjoneringen klokkeindustrien som startet med etableringen av Swatch Group og slo ut i full effekt utover 1990-tallet. Bransjen så muligheten i en ny posisjon, fra å produsere ur som tidsangivere, til også å appellere til følelser og den evig betalingsvillige

forfengeligheten i luksussegmentet.

Vi kan, til tross for utfordringene nevnt ovenfor, ikke se store utfordringer for den sveitsiske klokkeindustrien slik situasjonen i luksusmarkedet er i dag og den sterke posisjonen de har skapt i "Swiss Made" etter quartz revolusjonen, ser ut til å være det som også vil holde sveitsisk klokkeindustri isolert for store utfordringer i framtiden.

7 Kilder

Brunner, G. L. (2006, Desember). From Eterna to Ebauches to ETA. (J. Tompson, Red.) *WatchTime* , 246-261.

Compagnie Financière Richemont SA. (2015). *Compagnie Financière Richemont SA*. Hentet 05 08, 2015 fra Compagnie Financière Richemont SA: <https://www.richemont.com>

Compagnie Financière Richemont SA. (2015). *History, including Significant Investments and Divestments* . (C. F. SA, Redaktør) Hentet mai 13, 2015 fra Richemont: <https://www.richemont.com/about-richemont/history-including-significant-investments-and-divestments.html>

Credit Suisse. (2015). *Emerging Consumer Survey 2015*. Research Institute. Zurich: Research Institute.

Det Store Norske Leksikon. (2009, Februar 14). *Store norske leksikon*. Hentet Mai 4, 2015 fra Vertikal integrasjon - Store norske leksikon: https://snl.no/vertikal_integrasjon

Doncé, P.-Y. (2012). *History of the Swiss Watch industry, From Jacques David to Nicolas Hayek* (2nd Edition. utg.). Bern, Sveits: Palgrave Macmillian.

Donzé, P.-Y. (2014). *A Business History of the Swatch Group*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, England: Palgrave Macmillian.

Donzé, P.-Y. (2011). *watch around: l'horlogerie suisse authentique: The statut horloger*. (©. W.-2.-S.-T. verso, Red.) Hentet April 2, 2015 fra Watch Around: <http://www.watch-around.com/uploads/media/histoire2-e-010.pdf>

Dr. Patricia Feubli, E. G. (2013). *Swiss Watch Industry, Prospects and Callenges*. Credit Suisse, Research for Private Banking and Wealth Management. Giles Keating.

Fédération de l'Industrie Horlogère Suisse FH. (2015, Mars). *FH – Watch industry statistics*. Hentet April 15, 2015 fra Federation of the Swiss watch industry FH: http://www.fhs.ch/file/59/Watchmaking_2014.pdf

Fédération de L'industrie horlogère Suisse FH. (2015). *Statistics*. Hentet mai 16, 2015 fra Fédération de L'industrie horlogère Suisse FH: <http://www.fhs.ch/eng/stitistics.html>

Feubli, D. P., Gachet, E., Hänggi, P., & Künzi, D. (2013). *Swiss Watch Industry, Prospects and Callenges*. Credit Suisse, Research for Private Banking and Wealth Management. Giles Keating.

- Foundation de la Haute Horlogerie. (u.d.). *Foundation de la Haute Horlogerie*. Hentet Mai 5, 2015 fra Presentation: <http://www.hautehorlogerie.org/en/the-foundation/presentation/>
- Garrison, D. S. (1999). *Dividend Policy*. (D. S. Garrison, Redaktør) Hentet May 22, 2015 fra Study Finance: <http://www.studyfinance.com/lessons/dividends/>
- Glasmeier, A. K. (2000). *Manufacturing Time: Global Competition in the Watch Industry, 1795-2000*. 72 Spring Street, New York, USA: The Guilford Press.
- Heel, F.-C. (2014). *The Rolex Story*. Atglen, Pennsylvania, USA: Schiffer Publishing, Ltd. .
- Howard da Silva, J.-F. L. (2013). *The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2013: Time for the future*. Zurich: Deloitte AG .
- Howard da Silva, J.-F. L. (2014). *The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2014 - Changing times*. Deloitte. Deloitte AG.
- Jas HENNESSY & Co. (2015, Jan 12). *HISTORY | Hennesey*. (T. MORADPOUR, Redaktør) Hentet Mai 15, 2015 fra Hennesey: <http://www.hennessy.com/en-gb/maison-hennessy/history>
- KPMG. (2013). *Global Reach of China Luxury*. KPMG China.
- LVMH. (2015). *Investors -> Puplications*. Hentet Mai 22, 2015 fra LVMH: http://www.lvmh.com/investors/publications/?publications=29&pub_year&pub_month
- LVMH. (u.d.). *LVMH*. Hentet Mai 8, 2015 fra "Group" og "Investors": <http://www.lvmh.com>
- Moen, C. R. (2012). *Moderne mikroøkonomi* (Vol. 2). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- no.Wikipedia.org. (2014, April 4). *Den Reformerte Kirke*. Hentet Mai 12, 2015 fra Den reformerte kirke - Wikipedia: http://no.wikipedia.org/wiki/Den_reformerte_kirke
- Oysteri, F. t. *Illustrasjon: "Anker 01"*. Licensed under GFDL via Wikimedia Commons - http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Anker_01.svg#/media/File:Anker_01.svg.
- Richemont . (2015). *Investor Relations/ Reports archive*. Hentet Mai 22, 2015 fra Richemont.com: <https://www.richemont.com/investor-relations/reports/report-archive.html>
- Ringdal, K. (2014). *Enhet og mangfold* (3, 2. opplag. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rolex. (u.d.). *Rolex*. Hentet Mai 8, 2015 fra The Rolex Way: <http://www.rolex.com/about-rolex/made-in-switzerland.html>

Schweizerische Eidgenossenschaft. (1995, Juli 1). *Der Bundesrat Das Portal der Schweizer Regierung*. Hentet Mai 4, 2015 fra SR 232.119 Verordnung vom 23. Dezember 1971 über die Benützung des Schweizer Namens für Uhren: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19710361/index.html>

Silva, H. d., Lagassé, J.-F., Szegedi, K., Boudrand, J., Grampp, D. M., & Brandes, D. (2013). *The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2013: Time for the future*. Zurich: Deloitte AG.

Store Norske Leksikon. (2014, juli 24). *Asias historie*. (G. F. Haugan, Redaktør) Hentet April 29, 2015 fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/Asias_historie#menuitem6

Store Norske Leksikon. (2009, Feb 14). *Blodbryllupet i Paris*. (H. Holmboe, Redaktør) Hentet Mai 15, 2015 fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/Blodbryllupet_i_Paris

Store Norske Leksikon. (2013, Jan 10). *Den Reformerte Kirke*. (T. Rasmussen, Redaktør) Hentet Mai 14, 2015 fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/den_reformerte_kirke

Store Norske Leksikon. (2014, Feb 14). *Det Nantiske Edikt*. (H. Holmboe, Redaktør) Hentet Mai 14, 2015 fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/det_nantiske_edikt

Store Norske Leksikon. (2014, Feb 14). *Hugenotter*. (T. Rasmussen, Redaktør) Hentet Mai 12, 2015 fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/hugenotter>

Store Norske Leksikon. (2014, Feb 14). *Jean Calvin*. (T. Engelsviken, Redaktør) Hentet Mai 12, 2015 fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/Jean_Calvin

Swatch Group Inc. (2015). *Investor relations -> Annual and half year reports*. Hentet Mai 22, 2015 fra Swatch Group:
http://www.swatchgroup.com/en/investor_relations/annual_and_half_year_reports/previous_annual_and_half_year_reports

The Federal Council - The portal of the Swiss government. (u.d.). *Schweizerische Eidgenossenschaft*. Hentet April 29, 2015 fra Competition Commission - COMCO:
<http://www.weko.admin.ch/org/index.html?lang=en>

Thompson, J. (2013, Oktober 30). *WatchTime*. Hentet April 29, 2015 fra COMCO - Swatch Group Can Stop Mechanical Movement Sales in 2020:
<http://www.watchtime.com/wristwatch-industry-news/industry/comco-swatch-group-stop-mechanical-movement-sales-2020/>

TRADING ECONOMICS. (2015, 05 07). *Sveits - Konsumprisindeksen KPI - 2014*. (A. S. Anna Fedec, Redaktør) Hentet 05 07, 2015 fra Trading Economics:
<http://no.tradingeconomics.com/switzerland/consumer-price-index-cpi>

Truong, Y. M. (2009). New luxury brand positioning and the emergence of masstige brands. . *Journal of Brand Management* (16), 12.

Wikipedia.org. (2015, Mai 15). *LVMH*. Hentet Mai 15, 2015 fra Wikipedia, the free encyclopedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/LVMH>

Wikipedia.org. (2015, April 26). *Moët & Chandon*. Hentet Mai 14, 2015 fra en.wikipedia.org: http://en.wikipedia.org/wiki/Mo%C3%ABt_%26_Chandon

Wikipedia.org. (2015, 04 29). *Quartz crisis*. Hentet 05 06, 2015 fra Wikipedia.org: http://en.wikipedia.org/wiki/Quartz_crisis

Wikipedia.org. (2015, April 2). *Timex Group USA*. Hentet Mai 15, 2015 fra en.wikipedia.org: http://en.wikipedia.org/wiki/Timex_Group_USA

Wikipedia.org. (2015, 04 29). *Wikipedia*. Hentet 05 06, 2015 fra Quartz crisis: http://en.wikipedia.org/wiki/Quartz_crisis

8 Vedlegg og definisjoner

8.1 Definisjoner

I denne oppgaven brukes flere begreper og uttrykk. Noen av disse vil defineres her.

8.1.1 Begreper

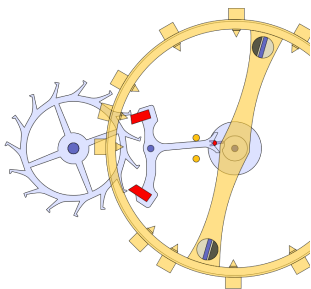
Internasjonal klokkeindustri bruker flere fagbegreper på fransk, tysk og engelsk. Vi har i stor grad forsøkt å oversette disse til norsk, men det er likevel nødvendig å klargjøre noen av disse.

- **Chablon og chablonnage:** Chablon er et urverk i deler, kjent i historisk sammenheng gjennom ”chablonnage”, hvor urverk ble eksportert som en ”chablon” for å unngå tollbarrierer. Chablons var ment å monteres i destinasjonslandet, og dette innebar overføring av kunnskap og kompetanse. Lekkasjen av kompetanse, gjennom eksport av chablons, kalles chablonnage.
- **Ébauche:** (et låneord fra fransk som betyr skisse eller utkast). Dette er et uferdig urverk, bestående av broer, tannhjul og opptrekksmekanisme. En ébauche mangler vanligvis kun vekselmekanismen.

Escapement: Vekselmekanisme, ankergang eller regulatormekanisme som består av et svinghjul, en tynn spiralfjær (hårfjær), anker, ”escapewheel” (tannhjul som beveger seg mot ankeret) og rubiner for opplagring av aksling.

Dette er mekanismen som sørger for urets presisjon. Et ur drives av svingninger fra et hjul som taktfast svinger fram og tilbake, drevet av energien fra en opptrekksfjær. Urverk oppgis gjerne med takten fra vekselmekanismen med et tall på antall bevegelser denne gjør per time. Takten i et moderne ur varierer fra 14400 til 28800bph (beats per hour), men enkelte urverk hos for eksempel Rolex kan ha en takt på 36000bph. Høyt bph tall gir høyere presisjon i urverket.

Denne mekanismen, og delene til denne er ansett for å være den viktigste komponenten og det finnes kun et knippe produsenter i Sveits.



(Oysteri)

Figur 11 – Vekselmekanisme

- **Assortments:** Begrep brukt om deler til produksjon av ur. Dette er urskiver, visere, glass og urkasser (case), med mer. I enkelte kilder oppgis også vekselmekanismen som en del av assortments.
- **Merkevare:** En merkevare er et varemerke som har opparbeidet tilleggsverdi i form av forutsigbarhet i status, kvalitet og omdømme. En merkevare er gjerne forbundet med markedsrett og gir ofte mulighet for høyere dekningsbidrag enn konkurrentene.

8.1.2 Ur og klokker

Ur (Engelsk: Watch) er definert som armbånds-ur, eller lommeur. Disse er drevet av et mekanisk, eller quartz basert urverk.

Klokker (Engelsk: Clocks) er definert som pendel basert, vegg- eller vekkerklokke.

Noe av datamaterialet vi har brukt i denne oppgaven, definerer ”watch” som utelukkende basert på mekanisk urverk og sammenfaller alle alternativer som klokker (inkludert elektroniske alternativer som mobiltelefoner og lignende).

8.1.3 Tidsangiver

Et ur, eller klokkes funksjon er vanligvis omtalt som en tidsmåler. Begrepet å måle betinger imidlertid at vi leser av data, som kan omsettes i en skala.

”Å knytte tall til egenskaper ved analyseenheter etter en regel,”
(Stevens 1946)

”å knytte empiriske indikatorer til teoretiske begreper”
(Blalock, 1968).

Definisjonene er gjengitt i Kristen Ringdal, Enhet og mangfold (Ringdal, 2014).

Et ur er et instrument som er synkronisert med kjente tidsintervaller, men uten å lese inn noen form for data. Den rasjonelle funksjonen i et ur, eller klokke vil derfor omtales som tidsangiver i denne oppgaven.

