

«Контрсанкции» — тактика и стратегия поведения на рынке контрактного производства электроники

ЗАО «НПФ «Доломант» уже более 15 лет работает на рынке контрактной разработки и производства высоконадежной отечественной электроники для ответственных применений и успело себя зарекомендовать как одно из самых дальновидных предприятий страны. Опыт не просто выживания, но развития в самых тяжелых условиях согласился поделиться Вадим Лысов, коммерческий директор компании.

— Год работы в условиях санкций — что изменилось? Структура заказов, их стоимость, число заказчиков, проблемы с комплектацией?.. В условиях повышения курса валют наблюдается ли приток заказчиков, ранее работавших с зарубежными производителями?

— Изменилось многое. Достаточно вспомнить финансовый шторм, разразившийся в конце 2014 года, чтобы осознать, какой натиск внешних условий выдержали компании, работающие с долгосрочными, длящимися полугодиями и годами сложными крупными проектами. «Доломант», сделавший давно ставку именно на такие проекты, тоже не оказался в штилевой бухте. И тем более приятно отметить, что ни один из начатых проектов не был даже приостановлен. Это очень серьезный показатель устойчивости предприятия; надеюсь, мы сумели заработать высший балл в «маркетинговой оценке». Балл, который рано или поздно, но даст возможность достойно обменять его на новые кооперации, найти новые стороны взаимодействия с постоянными заказчиками, партнерами. «Доломант» давно не работает на сиюминутный финансовый результат: стратегическое партнерство, крупные, имеющие перспективу развития на несколько лет проекты стали основным приоритетом компании. Такая позиция оправдана и в «теории», и на «практике» и приносит свои плоды даже в тот не очень большой промежуток времени, в который укладывается история «Доломанта». Пятнадцать лет — это молодость компании, не без основания претендующей на звание лидера среди высокотехнологичных компаний по разработке и производству электроники ответственного применения в России.

Но вернемся к изменениям за истекший период.

1. Структура заказов не успела претерпеть существенных изменений, это слишком инерционный процесс. Заделы разработчиков и принятые программы в электронике ни за месяц, ни за год не изменить. Декоративные правки, безусловно, применялись: замена компонентов на аналоги, более доступные на рынке, некоторое снижение требований к компонентам, не оказывающим существенного влияния на потребительские качества изделий. Но если говорить о структуре в целом — внешне ничего не произошло.

2. Безусловно, у заказчиков возникли серьезные проблемы с финансированием своих серийных проектов и заделов по ОКР: стоимость импортных компонентов и материалов жестко привязана к валюте, и никто не рассчитывал на такие серьезные пересмотры бюджетов. То, что «Доломант» принял решение заморозить стоимость своих услуг за счет снижения собственной рентабельности и повышения эффективности работ, компенсировать двукратный рост стоимости комплектующих никак не могло. В структуре цены готового изделия, даже если не учитывать затраты на его разработку и доведение до серии, не принимать во внимание маркетинговые затраты нашего заказчика, соотношение работ к комплексу «компоненты + материалы + работы» составляет от 5 до 30% и определяющего влияния на ценообразование не оказывает. Однако наше решение о заморозке было очень позитивно встречено партнерами. Будем надеяться, что такие шаги в трудных ситуациях — это очередные «баллы» для победы в долгосрочном соревновании.

3. Количество заказчиков. Я бы не стал мерить этот параметр «в штуках», мы не розничный магазин. Гораздо важнее качество кооперации. С кем, с какими проектами и какой глубины ведется работа над изделием. Может показаться на первый взгляд парадоксальным, но качество партнерства за истекший год изменилось в лучшую сторону. Драйвом для этого послужили и наши наработки в предыдущий период, и эффект консолидации «сильных с сильными» в момент кризиса. И это несмотря на то, что часть наших заказчиков понесла очень чувствительные финансовые потери, вплоть до сворачивания некоторых программ, о чем я уже говорил.

4. Проблемы с комплектацией. Вот это — первый серьезный вопрос, который я бы отметил, и, пожалуй, определяющий на сегодня «лицо» кризиса современной российской электроники ответственного применения. Это тема вообще отдельного исследования, и в рамках данного материала можно только ее обозначить:

а) Не все проекты требуют компонентов, попавших в разряд запрещенных или сложно покупаемых. Например, «Доломант» в своих серийных изделиях использует вполне доступные компоненты индустриального класса и решает задачи применения изделий в сложных условиях эксплуатации не только за счет самих комплектующих. Это — правильный путь, хотя многие разработчики в годы «вседозволенности» про него забывали и с удовольствием пользуются все новыми, более сложными компонентами без оглядки на возможные последствия. К сожалению, так происходит не только из-за увлеченности, азарта или простоты решений: производители приучают весь мир к быстрой смене поколений компонентов, делая «старые» просто недоступными на рынке. Единой правильной рекомендации, как себя вести в таких условиях, нет. Пожалуй, кроме одной: чтобы выживать и побеждать,

компаниям-разработчикам необходимо наращивать свою главную компетенцию — коллективы сильных профессионалов. Только так можно динамично реагировать на возникающие ситуации и обходить конкурентов.

6) Проекты, в которых заменить попавшие под санкционные запреты компоненты быстро не удастся, получили серьезный удар, некоторые даже приостановлены. Естественно, прямых рекомендаций «как надо было» и тут нет. Что делать? Продолжать работать, увеличивать объем НИР и ОКР. Сегодняшний кризис преподнес болезненные, но полезные для тех, кто умеет учиться, уроки. Но рано или поздно кризис завершится. Верить в полную изоляцию отечественной отрасли электроники от мировой и вести бизнес соответственно означает очень серьезный возврат в прошлое и самоизоляция, которую с трудом, я бы сказал — с надрывом, преодолевали последние десятилетия после развала советской модели отрасли, добившись серьезных прорывных успехов.

Другой аспект этой проблемы — импортозамещение на уровне элементной базы — рассмотрим ниже.

— *«Доломант» заказывает печатные платы в Южной Корее, на этот продукт санкции пока не распространяются. Но как вы смотрите на попытку попробовать размещать заказы все-таки в России, например, на недавно открывшемся заводе «Связь Инжиниринг» в Дубне? Есть ли такие планы?*

— Компания «Доломант» не ангажирована нашими корейскими партнерами, мы не связаны обещаниями и декларациями, не аффилированы ни в одну из общих структур. Заказывать ПП на одном из лучших мировых заводов по платам в Южной Корее — это бизнес-решение. Южнокорейское предприятие, имеющее, кстати, часть заводов и на территории КНР, оказалось в свое время самым удачным нашим партнером. Стабильным, внимательно относящимся ко всем нестандартным с точки зрения мировой практики требованиям. Правда, не самым дешевым. Но мы и не мечтаем в поисках временных выгод и случайных связей. Цена ошибки на ПП многократно растет по мере продвижения изготовления изделия к финишу и стократно — во время эксплуатации у конечного потребителя. Снова простейшая арифметика: стоимость ПП в готовом изделии, даже не считая затраты на НИР, ОКР и маркетинг, редко превышает 5%. Соответственно, если ПП рискованного поставщика даже на 30% меньше проверенных, это всего лишь 1,5% экономии в общей структуре цены изделия. А стоимость убытков при реализации риска может составлять 1000% и более.

Что еще важно. С корейским предприятием у нас много общего в плане понимания, что такое «качество, надежность, работа с рекламациями». Более того, это единственное из действительно крупных и известных в мире пред-

приятий по изготовлению ПП с готовностью выполняет работы по удовлетворению критериев наших, пусть и устаревших, но все еще довлеющих в документальной сфере ГОСТов. Вплоть до составления таблиц соответствия рекомендаций IPC600 для ПП Class 3 и нашего ГОСТа 1979 года. При необходимости корейская компания готова проводить дополнительные (ненужные ей и качеству продукции) измерения и испытания, чтобы по нашим заявкам удовлетворить специфические требования российского ГОСТа. Согласитесь, такое взаимодействие не может быть не оценено нами и нашими потребителями.

Справедливости ради отмечу, что мы работаем не только с южнокорейской компанией по ПП. Да, они основные партнеры по сложным и серийным поставкам, но по макетированию и поставке более простых плат, где соотношение «стоимость ПП/стоимость изделия» достигает 10% и более, а риск фатального проявления брака или отклонений не столь велик, мы работаем и с другими производителями.

Что касается отечественных производителей ПП. Не хотелось бы проводить антирекламу, но через наше производство проходят десятки и сотни плат, получаемых от заказчиков в виде давальческого сырья, и анализ получается достаточно репрезентативный. Не буду вдаваться в цифры статистики, скажу лишь одно: если бы «Доломант» вдруг принял волевое решение работать на отечественных ПП, нам пришлось бы либо разориться, либо поднять стоимость своих работ и конечных изделий в несколько раз, чтобы компенсировать убытки такого «волевого решения».

Когда появляется возможность — мы тестируем новых поставщиков, не делая исключения для отечественных. Более того, общая политическая ситуация сегодня подсказывает, что при прочих равных работать с отечественным производителем имеет смысл. Акцентирую внимание на сочетании «при прочих равных условиях» — в основном по качеству и надежности. Пока «равных» не набрало ни одно предприятие в России, если речь идет о сложных типах ПП, которые мы в основном и используем.

Несколько слов о заводе в Дубне, который любезно предоставил возможность посетить его. С большим уважением отношусь к грамотности специалистов, его спроектировавшим и выбравшим технологии, к энергии тех, чьими усилиями проект воплотился в красивый завод, к финансовым структурам, не побоявшимся вложить немалые средства в этот проект. Потенциально, по составу оборудования, это предприятие может стать одним из лучших в России. Когда? И на каких заказах, проектах будет наработываться технология и специалисты? Пожалуй, важнейший вопрос. Я не уверен, что среди наших клиентов и партнеров найдутся желающие на себе проводить эксперименты только из патриотических соображений. Да и в самом деле, настолько долго им не удастся «проводить эксперимент»: один рухнувший проект или несколько проектов могут просто похоронить заодно и экспериментатора.

В этом я вижу главную проблему любого нового высокотехнологичного, ресурсоемкого производства. Если удастся преодолеть «болезнь взросления», достичь стабильности по качеству и условиям поставок предприятиям — не только «Доломант», многие компании станут постоянными клиентами этого завода. Да, вероятно, будем периодически тестировать и пробовать размещать не критичные заказы для собственного макетирования. Появится уверенность в удачном сотрудничестве (а это шире, чем несколько раз удачно купить ПП по хорошей цене приемлемого качества) — значит, будем работать вместе! Искренне желаю успеха таким предприятиям на общее благо и страны, и компании «Доломант» в частности.

— *Как специалисты «Доломанта» оценивают перспективы импортозамещения в компонентной базе?*

— Неудобный вопрос! Приходится подбирать дипломатичные выражения в ситуации, которая этому не благоприятствует. Главное — за последние десятилетия отечественные производители комплектующих не смогли (да это объективно понятно и обоснованно) выйти по номенклатуре и качеству производства даже на уровень не самых сильных заводов в КНР. Причины? Без объяснений, и без них очевидно почему. На слабую производственную базу изготовителей компонентов навалился и сегодняшний кризис с санкциями. Итогом стал не бурный рост и развитие, а переполнение заявками, выполнить которые предприятия просто не в силах. Не только выполнить — ответить на запрос! У нас скопились заявки и обращения, на которые мы не можем получить ответ никакими усилиями — ни по телефону, ни факсимильной связью, ни почтовыми запросами с квитанцией о доставке. По поводу большинства отечественных изделий есть два стандартных ответа: «срок поставки от 1 года» и «стоимость, условия и возможность поставки уточняется».

Да, есть и исключения, в целях соблюдения «рекламных ограничений» не стану называть компоненты и компании, их разрабатывающие и поставляющие. «Доломант» с ними работает, мы очень надеемся на совместный успех. Но ведь готовое изделие означает, что оно скомплектовано и выполнено на 100%. Даже 99%-ая «комплектность» не даст возможности его использовать!

Итак, попробуем сформулировать ответ на вопрос. Успех импортозамещения зависит от многих факторов, это не простейший рецепт из нескольких ингредиентов, и относиться к данному понятию необходимо очень внимательно, четко определяя сущности. Будет ли вообще развиваться электронная промышленность России во время и после санкционных ограничений, будет ли действовать программа административного бездумного пересаживания всех и вся на «отечественные автомобили», то есть применения российских аналогов компонентов вместо стандартных импортных? Или, наконец, станет понятно, что «своим» надо иметь как минимум крити-

ческие аналоги комплектующих (для особого применения), а в идеале — превосходящие зарубежные аналоги. Что важнее и где риски оправданней: иметь своих разработчиков компонентов и заказывать их изготовление в любой точке развитого мира или все (тогда уж — включая и материалы для изготовления, что практически неподъемно в сегодняшней реальности) переводить в режим «натурального хозяйства»?

Пока вести речь о реальном, «глубоком импортозамещении» не приходится. Более того, в тучные времена производителям компонентов и смысла нет вкладываться в развитие по аналогии с известной «сырьевой парадигмой» России. Зачем, если и так все в очереди стоят?! Частных заводов, которые строят именно бизнес, и бизнес стратегического характера, практически нет, а государственные и «почти государственные» никогда не ставили своим приоритетом развиваться — они управляются «административно, по указанию вышестоящих», как правило, временными управляющими, не доверяющими собственному удачному будущему. Я утрирую картину специально: есть примеры и удачных решений, и попыток переломить ситуацию, но пока на рынке комплектующих эти усилия практически незаметны, как незаметны и результаты. Пожалуй, это самый крупный провал реформ в нашей отрасли. Появились и трудятся классные разработчики, программисты. Появились, хотя и в недостаточном для страны количестве, монтажные, сборочные производства, и на этом фоне особенно заметно отставание производства комплектующих.

— Наблюдаются ли какие-то действия государственных органов с целью поощрения отечественных производителей в области электроники?

— Если читать источники «официальной информации» — конечно! Если смотреть серьезнее, поощрение — не очень хорошее понятие для одной из ведущих отраслей в мире. Это же не мотивация ученика, неожиданно выучившего стихок, — поощрить хорошей оценкой. Государство, если ему требуется сильная собственная отрасль, должно поддерживать спрос (по поводу поддержания спроса массовым бытовым рынком я не стану пояснять; в условиях сегодняшней России

это, во-первых, невозможно и, во-вторых, не нужно) и, самое главное — выполнять свои обещания в части крупномасштабных проектов, затрагивающих электронику. Мало кто верит в долгосрочные государственные проекты, и тоже понятно почему. Значит, государство должно ломать сложившиеся стереотипы, заставить поверить в себя, заработав репутацию безупречного делового старшего партнера. Пока этого не случится — велика вероятность, что в отрасли будет царить «сиюминутность и неуверенность». То есть, если можно обернуть проект за год-два, максимум за пять лет, — найдутся желающие рискнуть. Но и сразу выйдут из игры, как только возьмут куш или почувствуют изменения в худшую сторону. Это — «брокеры на бирже производств». Имеют право на существование, но только когда есть мощная база стабильных, уверенных производств. Пока такой картины — устойчивых технологических развивающихся производств — в стране не видно. Страна большая, потребности огромные, и те точки роста, о которых много говорили и для развития которых мало делали, в масштабе просто теряются на наших просторах.

И еще. Это относится не только к электронике, а наблюдается повсюду. Колоссальный, потрясающий дефицит профессионалов стратегического планирования, тактического управления промышленностью. Много умных слов, лозунгов, фейерверк «комитетчиков» на самых разных уровнях, включая высшие органы управления, и хорошо бы, если бы только нейтральные, но ведь есть просто саботажно-вредительские «законотворческие инициативы» людей, крайне далеких от производственной действительности. Разрыв между «пропагандой и призывами» и действиями даже не трагичен — это уже почти комедия. Если бы еще это происходило не с нашей страной — все было бы очень весело и смешно.

Тема болезненная, так ее видим и ощущаем не только «мы тут внутри», на это указывают специальные «оттуда» — нам, предпринимая самосваливание промышленности к худшим из моделей управления в СССР. Поощрять (вот где правильно применить это неудобное понятие!) безвольные, неэффективные «пригосударственные» структуры в ущерб отрасли, давя по пути инициативные бизнес-решения и инвесторов, готовых вкладываться в реальный сектор экономики высоких технологий, — вот сегодняшний подытог активной деятельности непрофессионалов. В ежемесячном отчете одного из американских фондов, входящих в общую систему анализа мирового конкурентного состояния экономик, появилась идея «снять все санкции с поставок хай-тек в Россию». По мнению безымянного аналитика, «это еще быстрее завело Россию в тупик неэффективного использования ресурсов в силу особенностей управления хозяйством». Жаль, в этом много правды и риск разыграть такой сценарий неприлично высок.

— Изменилась ли сама стратегия развития компании в новых условиях?

— Быстроменяющаяся стратегия таковой не является по определению! Стратегия не изменилась: компания продолжает делать многое, чтобы закрепиться на своих позициях ведущего предприятия по разработке и производству электроники ответственного применения для жестких условий эксплуатации. Что входит в понятие «делать многое»? Вполне конкретные мероприятия: поиск и внедрение самых современных технологических решений в части наших сегодняшних компетенций, поиск и внедрение новых технологий, инженерных производственных решений, освоение смежных технологий, которые позволят производству участвовать в новых проектах, с охватом более широкой зоны ответственности за итог. Задача привлечения нового и удержание имеющегося богатства — кадрового ресурса производства и управленцев в условиях нестабильного рынка трудовых отношений. Есть конкретные задачи, планы, этапы, сроки и ответственные за их выполнение.

Тактически же, конечно, предприятие реагирует на ситуацию, иначе бы ее бывшим сотрудникам оставалось только писать «теории на бумажке!» Объемы и скорость инвестиций, критический анализ потребностей рынка в услугах и технологиях. Анализ потенциальных вертикальных рынков — для кого мы собираемся производить, и особенности этих потребителей, отраслевые требования, финансовые перспективы. Оценка рисков несостоятельности в долгосрочных проектах (по разным причинам, не только финансового плана), оценка рисков стать производством для нескольких крупных, поглотивших разом все ресурсы производства заказчиков, и риск просмотереть, своевременно не включиться даже за свой счет в перспективные проекты. Аспектов множество: все, кто работает в этой области, легко дополнят или переставят «акценты значимости».

В заключение скажем так: предприятие «Доломант» родилось в кризисные двухтысячные, фактически став вызовом ситуации, при которой мало кто верил в бизнес-модель реального высокотехнологичного производства не массовой электроники в России. Сложный период 2008–2009 гг. предприятие использовало для серьезной модернизации, что тоже являлось вызовом для тех, кто измеряет глубину планирования не далее 1–3 лет. Сегодня снова кризис. Надеюсь, очередной вызов станет новой ступенью развития компании. О том, сбудется ли эта надежда, можно порассуждать через три-пять лет, а пока — надо работать и преодолевать трудности! Естественно, в одиночку наша компания не может жить, поэтому желаю успешных решений и удачных проектов всем партнерам, клиентам, смежникам и конкурентам. ■

*Интервью подготовил
Константин ПРИЛИПКО*