

Кооперация в производстве нишевой электроники

Вадим Лысов, зам. ген. директора по коммерческим вопросам ЗАО «НПФ «Доломант»

Кооперация, партнёрство, биржи субконтрактинга и субподряды — наиболее модные темы в среде промпредприятий, почувствовавших вкус успеха в 2006—2008 гг. Анонсировались альянсы, разрабатывались чуть ли не стандарты отношений партнёрских производственных объединений и, тем не менее, не считая отдельных операций, передаваемых на сторону и составляющих не более 5% оборота успешных и сложившихся компаний, долгосрочно играющих кооперативов так и не возникло. Есть стандартное разделение труда по отраслям, есть примеры частного сотрудничества, но это не то, о чём говорилось в годы подъёма. Наиболее успешные предприятия продолжают рост и всё более специализируются по отраслям и типам заказчиков. При этом не наблюдается даже желания создавать холдинги или устойчивые альянсы с тем, чтобы обеспечить «одно окно» для самого широкого спектра клиентов. Почему так?

Еще совсем недавно — до 2009 г. — руководители предприятий-производителей, в том числе и по контракту, отечественной электроники, много рассуждали по вопросу идеального партнёрства, кооперации и совместной деятельности предприятий, использующих «лучшие свои компетенции». Частные предприятия наращивали мощности и вкладывали средства в развитие по методу: «купим всё, рынок не ограничен». Государственные предприятия расходовали бюджетные средства на новейшее оборудование, зачастую — высокопроизводительное, в десятки, сотни и тысячи раз превосходящее по пропускной способности их собственные потребности. И действительно, наметились первые попытки сопрячь если не прямых конкурентов (хотя были примеры и таких попыток, но очень неудачные), то составить альянс частных предприятий с эффективным рыночным механизмом маркетинга и управления с государственными заводами, располагающими избыточными мощностями.

К концу 2008 г. таких альянсов возникло несколько, в том числе и в Москве. Компания «Доломант» в этом процессе практически не участвовала, хотя потребность была и остаётся до сих пор. Затем наступил 2009 г., когда произошло падение темпов производства и изменились приоритеты производителей — от бурного роста оборотов к консервации или снижению производственных мощностей, общему сжатию рынка спроса на услуги. В 2010 г.

неблагоприятный период практически завершился, не без серьёзного изменения среды, числа игроков на рынке и изменения потребностей за счет «вымывания» большинства псевдомассовых гражданских проектов и укрепления позиций специализированной, мелкосерийной и сложной электроники.

Спрос на квалифицированные услуги электронного производства в 2011 г. вырос в несколько раз, многократно возросло и давление на хорошо зарекомендовавших себя в роли ответственных и умелых контрактных производителей негосударственного сектора. В условиях неравномерного выхода из состояния депрессии 2009 г. предприятий отрасли, очевидной недогруженности многих заводов с государственным и смешанным управлением казалось, что наступил благоприятный момент реализации идеи кооперативного сотрудничества. Но этого так и не произошло, и с трудом верится, что в ближайшее время что-то изменится.

В условиях растущего спроса успешные производственные компании вынуждены наращивать ранее несвойственные им функции. Компания «Доломант» — не исключение. Не найдя достойных и эффективных партнеров, «Доломант» вкладывается в качественное изменение цеха сборки аппаратуры и одновременно расширяет участок производства нестандартной кабельной продукции. Кроме этого, «Доломант» был вынужден дооснастить оборудованием и пополнить кадрами участок сборки полуфабри-

катов и изделий НИОКР, единичных и опытных образцов.

Причин, которые свели на нет усилия по созданию комплексов предприятий, способных гибко реагировать на запросы рынка, видится несколько. Ниже я скажу о них, правда, не в порядке их значимости. Что-то в сложившейся ситуации несложно изменить силами самих участников, что-то потребует взросления и набора опыта, в том числе и зарубежного. Но основополагающей компонентой несостоявшихся альянсов следует считать глобальный для большинства предприятий фактор — особенности государственной политики, вернее, отсутствие прогнозируемых долгосрочных и гарантированных к исполнению планов — планов производства, планов по НИОКР и прогноза, касающегося требований к предприятиям-производителям электроники. Именно поэтому так неспешно организуются кооперативы, и отсюда такой осторожный объём вложений в обновление парка дорогостоящего оборудования, увеличение мощностей. Не приходится и мечтать о положительных изменениях в области подготовки кадров для производства.

Итак, серьёзных, крупных кооперативов нет, хотя их востребованность очевидна. Стоит ли ожидать их появления в ближайшем будущем, т.е. в 2011 г.? Исключая некий «назначенный» госпроект, куда просто «запахнут» нужных и заставят «дружить домами», используя меры административного воздействия, мой

прогноз — нет, не стоит ожидать перелома ни в 2011, ни в 2012 гг. Далее заглядывать сложно.

1. После 2009 г. осталось не так много реально успешных предприятий, готовых к росту, к изменениям и серьёзным испытаниям в виде альянсирования с себе подобными, дополняющими предприятиями. Это чувствуется в ежедневном мониторинге рыночной среды, сказывается в отсутствии живой конкуренции по сложным, долгосрочным проектам. Опыт одной из успешно преодолевших кризис компании «Доломант» позволяет утверждать, что конкурентов в позиционируемой нами нише осталось очень мало, рынок перенасыщен запросами на выполнение работ. Частные предприятия сжались, отрезали всё лишнее за 2009—2010 гг. и работают либо по сокращенной программе, либо вышли на свои монопроекты и эксплуатируют их без расширения. Опыт государственных предприятий показал, что даже благоприятная для бюджетных производств, почти не зависящая от стихийности среда, не может обеспечить им значимого места в контрактной нише. Они заняты своими, «назначенными» бюджетными проектами, как это было 30, 20, 10 лет тому назад. И в случае затруднений они также находятся в поисках тех, кто может вытянуть сложный проект.

2. Незрелость цивилизованных отношений между участниками, близкими по занимаемым долям рынка, опасение, что немногочисленных серьёзных проектов на всех не хватит, и нельзя их даже анонсировать — ощущаются постоянно. Нет внятной, открытой информации о таких проектах, высока степень распределения и обязательств сделать головными назначенных производителей — это постоянная настоящего времени. Ситуация достаточно устойчивая, ею пользуются с разной степенью успеха и государственные заводы, и частные предприятия. Компания «Доломант» — не исключение: в части проектов мы имеем достаточные предпочтения со стороны тех, кто принимает решения, к другим проектам нас просто не подпускают информационно. Т.е. жить, развиваться и работать можно. Но с точки зрения отрасли, подобный подход провоцирует стагнацию.

И дело не в дальнейшем насыщении производственных мощностей станками. Производство — это, в первую очередь, **организация, эффективность и кадры**. Со станками всё намного проще, если правильно **спланировать и организовать**, станки появятся!

3. Организационная, технологическая, дисциплинарная разнородность участников рынка. Самый яркий пример — пропасть между госбюджетным предприятием, решающим второстепенную задачу прокормить завод в интервалах между гарантированными госзаказами и частным производителем, который обязан быть эффективным в каждом проекте, по каждому взятому на себя обязательству — едва ли преодолима. Коня и трепетную лань в одну повозку, конечно, можно запрячь, но итог для запрягающего будет весьма плачевным. Важно отметить, что степень ответственности за успех или провал для предприятий разной формы собственности исключительно разный: ответственность за гражданский проект у компаний типа «Доломант» — финансовая и зачастую — очень значительная. А в случае некачественного выполнения госзаказа тот же «Доломант» рискует репутацией, перспективой насильственного вывода из этой ниши с черной меткой, а о худшем вслух говорить не хочется!

Чем же рискуют госпредприятия? И перед генеральным подрядчиком и, тем более, перед партнером, если всё-таки кооперация свершилась? В лучшем случае предусмотрена моральная ответственность, которая, в силу всем известных причин, довольно легко... прощается. Прощается госзаводу, но не частному предприятию, которое не сможет даже сослаться на смежника, не выполнившего задание. Впрочем, речь идет не только о разных ответственностях между частным и государственным предприятием. Примерно так же дело обстоит и между частными предприятиями, призванными быть более чувствительными к провалам кооперативных связей. Не последнюю роль в этом негативе играет... позитивная позиция производителей на рынке: рынок сегодня — это, скорее, рынок изготовителей, а не заказчиков. Поэтому для небольших или совсем новых игроков может действовать правило: «клиентов на

наш век хватит, не стоит надрываться всё и всегда выполнять на 100%». Это позиция, причем серьёзная. Позиция, которую «Доломант», не имеющий на неё никаких прав, испытал на опыте условно успешных и совсем неуспешных совместных проектов с партнерами-конкурентами. Хорошо бы следовать мудрому совету: живи с равными, только где они, равные-то? Повторюсь: острова эффективности и стабильности находятся далеко друг от друга (не географически — позиционно), а вокруг полно временных отмелей и болотистых берегов материка.

4. В силу неопределённости позиции государства и ввиду слабого рынка нет резона делать долгосрочные вклады в развитие кооперации. Скажем, компания «Доломант» имеет базу, опыт и потребность в ближайшие 3–7 лет сопрячь свои компетенции и сильные стороны некоторых крупных предприятий. Но это огромный, ресурсоёмкий организационный проект, он может потребовать серьёзных вложений, уступок и деления финансами и именем. Но кто же сегодня может гарантировать, что партнер будет жив, что его не переведут приказом в другое ведомство, не расформируют или не объявят «головником» по госзаказу с фактическим запретом на сторонние связи?! Опять же, опыт коммерческих служб «Доломанта» при выполнении контрактных заказов (не кооперации — исполнения!) для госзаводов, ФГУП и других государственных организаций, позволяет утверждать, что определить истинного хозяина зачастую невозможно. Даже в рамках одного, конечного проекта. Стоит ли говорить, что налаживание альянса, ассоциации или кооператива в таких условиях невозможно вдвойне! Если речь не идет, естественно, о разовой крупной операции по освоению бюджета.

Что же получается в итоге?

— Дальнейшее развитие натурального ведения производства, даже в случаях, когда все понимают неэффективность такого пути. Это касается и госзаводов, и частных предприятий. Просто последние, в силу более крепкой финансовой памяти после больших трудностей 2008–2009 гг., стали подходить к этому с большей осторожностью.

– Отказ от выполнения проектов, содержащих непрофильные потребности или, в лучшем случае, помощь заказчику советом, с кем ему нужно поделить проект. Это не кооперация, т.к. ответственность за выбор и выполнение частей проекта разными исполнителями все равно несет заказчик. И заказчик обязан «мониторить» состояние, вести свой проект как главный диспетчер до самого его завершения.

– В описанных условиях существования происходит дальнейший дрейф в стороны друг от друга принципиально готовых, полезных друг другу отечественных производителей.

Не секрет, и не вызывает удивления, что договориться о долгосрочном сотрудничестве с зарубежной

компанией отечественному предприятию проще и надежнее, чем с предприятием-соотечественником. Там смотрят на годы вперед, иностранцы готовы вкладываться в воспитание и/или подстраиваться под менталитет россиян, они знают, чего хотят добиться, знают слабые и сильные стороны партнеров.

ЗАО «НПФ «Доломант» живет «здесь и сейчас» и, несмотря на потребность в глубокой кооперации с отечественными производителями, пока строит отношения с потенциальными партнерами как ответственный контрактный исполнитель проектов и заказов. На сегодня, и на 2012 г. это много, это сильная и правильная позиция. Одновременно мы развиваем отношения и с зарубежными производителями, надеясь выйти за рамки

локального исполнителя и наладить кооперативные отношения в будущем.

Что ж, возможно культура, т.е. принципы и стандарты подобных отношений придут в страну из-за рубежа, как в своё время пришли чужие технологии и правила организации отдельных предприятий. Альянсы, кооперация истинная, а не на бумаге, нужны, востребованы, и им быть. Отечественный рынок ещё не готов, его участники не доросли до самостоятельных решений в этом вопросе, но есть опыт чужих успехов, есть у кого и чему обучаться! И если не будет серьёзных экономических потрясений в ближайшие несколько лет, то тема этой статьи окажется безнадежно устаревшей, как пессимистичная и неактуальная.

НОВОСТИ РЫНКА

Сколково и РОСНАНО объединяют усилия для продвижения инноваций в России

В начале июня в Московской школе управления СКОЛКОВО стартовала образовательная программа «Стимулирование спроса на нанотехнологическую продукцию». Ее — помочь проектным компаниям сформировать маркетинговые компетенции, которые могли бы обеспечить успешное продвижение их продукции на российских и мировых рынках, и освоить эффективные инструменты создания устойчивого спроса на инновации в России.

Как свидетельствуют результаты исследований, на сегодняшний день только 10% новых разработок находят платежеспособный спрос у покупателей, остальные 90% остаются нерентабельными. Доля организаций, внедряющих новые продукты, оказалась менее 0,5%. Проблема не только в неблагоприятном инвестиционном климате или несформированном потребительском рынке, но и в отсутствии рыночного мышления у многих руководителей.

Образовательная программа призвана стать своего рода коммуникационной площадкой, где будут рассмотрены как основные проблемы современных высокотехнологичных компаний в плане

продвижения своей продукции на рынок, так и возможности, открывающиеся перед ними. Структурно программа разделена на два модуля.

Первый модуль — «Рынки инновационной продукции» — прошел с 6 по 10 июня. Он был посвящен продвижению продуктов инновационно-технологических компаний. Второй модуль, под названием «Решения для бизнеса», прошел 11-13 июля.

У участников была возможность по-новому взглянуть на условия функционирования рынка инноваций в России, овладеть инструментами маркетинга и стимулирования спроса. Знакомство с особенностями технического, таможенно-тарифного и нормативно-правового регулирования также была частью обучения.

Итогом образовательной программы стала разработка стратегического плана продвижения инновационной продукции проектных компаний на российском и глобальном рынках.

www.rusnano.com

НОВОСТИ РЫНКА

«Ангстрем» впервые за три года достиг прибыльности

По итогам 2010 года чистая прибыль компании составила 6,863 млн. руб. По итогам 2008 и 2009 годов ОАО «Ангстрем» показывало убыток в размере 125,073 млн. руб. и 24,537 млн. руб. соответственно.

В 2010г. предприятием был предпринят комплекс мер, направленных на сокращение производственных и корпоративных затрат, увеличение объемов производства, была реализована сбалансированная ценовая политика», — прокомментировали в «Ангстреме» получение прибыли за 2010г.

Выручка компании в отчетный период выросла на 14,4% — до 1 млрд. 531,994 млн. руб. против 1 млрд. 339,256 млн. руб. в 2009г.

В отчетный период «Ангстрем» произвел 107 млн. интегральных микросхем и изделий в сборе, увеличив в 1,8 раза показатель 2009 г. (60,8 млн). Выручка от разработки изделий электронной техники на заказ выросла в 1,9 раза — до 566,4 млн руб. Общее количество продаваемой на экспорт продукции кристалльного производства (кристаллы) увеличилось в 2 раза — до 102,7 млн.

Возобновленные в 2010 г. массовые экспортные поставки модернизированного кристалла RFID с уменьшенным размером, а также семейства LED-драйверов, разработанных «Ангстремом», на рынки КНР, Гонконга, Тайваня и Японии позволили компании восстановить свои позиции на зарубежных рынках после кризиса 2008 г.

ОАО «Ангстрем» было создано в 1963г. для проектирования, разработки, производства и реализации изделий электронной техники. «Ангстрем» осуществляет научную и научно-техническую деятельность в области технологии и проектирования полупроводниковых структур и их реализацию на российском и зарубежном рынках. Сейчас концерн работает на базе зеленоградских предприятий микроэлектроники - ОАО «Ангстрем», ОАО «Ангстрем-Т» и ОАО «Ангстрем-М». Основными акционерами «Ангстрема» являются ОАО «Российская электроника» (25%), ЗАО «КонтрактФинансГрупп» (25%), ООО «Ангстрем Инвест» (25%), ОАО «Ситроникс» (10,96%), ЗАО «Концерн ЦИЭ» (6,22%).

РБК