

Аттестат зрелости на рынке контрактного производства

Вадим Лысов (Москва)

В Москве 1 декабря состоялась очередная конференция по контрактному производству. На конференции выступил с докладом Вадим Лысов, представитель компании Fastwel – крупнейшего в России контрактного производителя. Публикуемая статья послужила основой для этого доклада.

ВВЕДЕНИЕ

Компания Fastwel выросла из группы разработчиков контроллеров специального назначения. Сегодня датой рождения называют и 1991, и 1998, и даже 2002 г. В принципе верны все три даты. Неизменным за всё это время оставались главные принципы компании: ответственность, реальное планирование и деятельная подготовка к «дню завтрашнему».

Структура компании, отношения с партнёрами, поставщиками и клиентами, расширение производственной базы свидетельствуют о качественном росте компании, прошедшей путь от дизайн-студии до крупной, самодостаточной, инжиниринговой и производственной компании с полным циклом разработки и производства электроники на заказ.

Основные направления деятельности компании Fastwel

В процессе роста компании определились основные направления её деятельности:

- разработка и производство собственной линейки продукции электроники ответственного назначения (эксклюзивный дистрибьютор – компания ПРОСОФТ и её дилерская сеть в СНГ),
- разработка и производство комплексов и систем совместно и по заданиям стратегических партнёров,
- контрактное производство изделий электроники для отечественных и зарубежных заказчиков.

Уровень каждого из направлений, оцениваемый как самой компанией, так и нашими заказчиками, позволяет считать, что Fastwel сдал экзамен на аттестат зрелости.

Основные изменения в компании

В 2005 г. следует отметить следующие изменения, произошедшие в компании:

- в отдельное бизнес-направление выделена деятельность по поставке печатных плат; с 2005 г. Fastwel стал эксклюзивным представителем группы заводов SEP (Корея и Китай);

- после двухгодичной подготовительной работы Fastwel открыл первые дилер-центры. Сейчас они доступны клиентам в регионах РФ, ближнем зарубежье и скандинавских странах;
- компания Fastwel выделила полностью сформированное бизнес-направление по контрактной сборке в отдельную торговую марку Fasteko;
- успешно начали работать несколько новых производственных направлений:
 - нанесение влагозащитных покрытий,
 - изготовление кабелей,
 - электромонтажная сборка шкафов и блоков,
 - фрезеровка приборных панелей,
 - нанесение маркировки методом «металлофото»;
- расширены объёмы производства и внедрена бессвинцовая сборка печатных плат.

Основные изменения в составе и характере клиентов

С течением времени клиентов стали отличать новые качества:

- повысилась проработанность проектов, наработки 90-х годов завершились, заказчики стали приносить проекты, базирующиеся на новых технологиях, компонентах и отладочных комплектах;
- увеличилась скорость вывода на рынок новых продуктов (от идеи до опытных образцов – 1...7 мес., от опытных образцов до установочной партии 1...3 мес., далее – серийное производство). К новым продуктам можно отнести и появляющиеся в результате редизайна (перевод на более технологичную элементную базу, замена комплектующих, исправление топологических огрехов и т.п.);
- повысилась ориентация на стабильность. Попробовав ряд различных подходов к поиску наиболее подходящего варианта, потребители явственно разделились. Есть многочисленная группа ищущих



дешёвые рынки. Для них срыв проекта – не катастрофа, похоже, эти клиенты заранее закладываются на повтор, другой проект, собственную доработку или разбрасывают задание одновременно в несколько «корзин». Могут быть и замечательные разовые выигрыши: быстро и дёшево. Но вопрос сравнения цен и сроков покажет отсутствие преимуществ перед стандартными и ответственными предложениями. Это интересная группа, т.к. из неё выходят (если не пропадёт желание работать в электронике дальше!) те, кто осознанно составляют вторую группу. Во вторую группу входят основные и самые ценные клиенты (плавно становящиеся партнёрами), пережившие «опытные производства» или сразу поставившие цель обезопасить себя и свои проекты, сделавшие ставку на профессионализм и ответственность. В соотношении первых и вторых заключается главная особенность сегодняшней ситуации: я бы оценил его как 30 и 70%.

Сравнив показатели 2003 г., можно заключить, что рынок потребителей тоже сдал экзамен по обобщённому показателю и достоин аттестата отличника!

РАЗРАБОТКА ЭЛЕКТРОНИКИ НА ЗАКАЗ: РЕКЛАМА И ФАКТ

Два года тому назад, на первой конференции, посвящённой контрактной сборке, компания Fastwel анонсировала разработку оборудования на заказ как одно из определяющих конкурентных преимуществ.

Направления и принципы работы компании Fastwel с заказчиком

Для компании Fastwel в работе с заказчиком привлекательными стали следующие проекты:

- проекты, интересные обеим компаниям, когда достигнутые результаты могут использоваться совместно,
- проекты, не имеющие признаков предыдущего пункта, но перспективные в плане серийного производства,
- проекты без предыдущих признаков, но связанные с Fastwel множеством пересекающихся интересов и связей,
- разовые финансовые проекты, позволяющие просто зарабатывать на

разработках, без упования на признаки предыдущих пунктов.

При работе во всех четырёх направлениях соблюдаются следующие принципы:

- разработчики, программисты и технологи Fastwel не имеют права закладывать в проекты решения, дающие компании субъективное преимущество по отношению к заказчику. Заказчик должен быть уверен, что предложенная цена будет конкурентной по определению, а проект не будет содержать монопольной составляющей (т.е. изделие может быть воспроизведено на других производствах без дополнительной доработки),
- когда дело доходит до комплектации программы, разработки топологии, дизайна и технологии изготовления, в процесс включаются отдел комплектации, рекомендуемый самые современные решения, отдел печатных плат, согласующий с заказчиком требования к платам, и технологи производства, определяющие технологичность монтажа, повышение надёжности и снижение стоимости,
- основной вид бизнеса Fastwel – серийный выпуск изделий в контрактном производстве. Разработка – это в большинстве случаев вспомогательный процесс для получения заказа в конкурентной борьбе. В качестве инструмента могут быть использованы лучшие ценовые предложения с последующим поэтапным возвратом части затрат на разработку при серийном выпуске изделия. База основного бизнеса – это производственный комплекс со своими инжиниринго-

выми подразделениями,готавливающими собственную продуктовую линейку и участвующими в разработках для сторонних заказчиков с перспективой перехода на серийное производство.

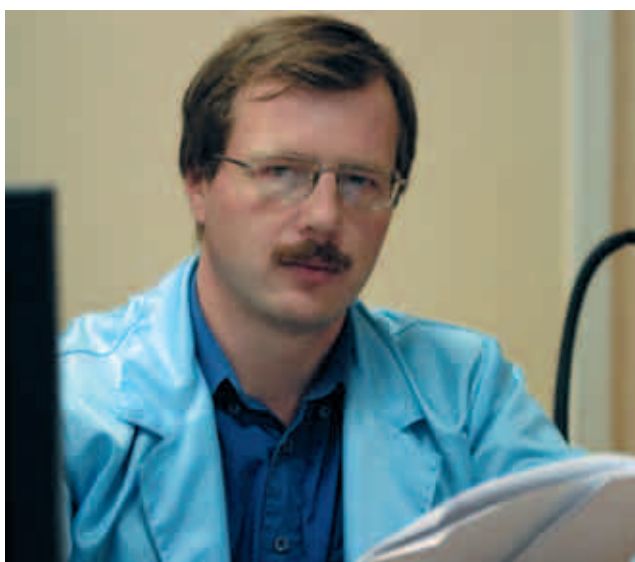
ПОСТАВКА ЭЛЕКТРОННЫХ КОМПОНЕНТОВ И МАТЕРИАЛОВ: РЕКЛАМА И ФАКТ

Основные факторы, которые приходится учитывать при комплектации программ, – это использование проверенных и ответственных поставщиков, реальность сроков исполнения, оптимальные ценовые предложения, возможность и необходимость проведения входного контроля качества, порядок предъявления претензий, сроки действия коммерческого предложения, производственные программы для дистрибьюторов и производителей, прогнозируемость выпуска, допустимость и правомерность замен.

Компания Fastwel входит в состав холдинга ПРОСОФТ, являющегося одним из заметных игроков на рынке электронных компонентов, и имеет уникальные в России производственные программы. Fastwel давно заказывает компоненты для исполнения контрактных заказов. Сегодня в России качественный и надёжный рынок готовых предложений для контрактников ещё не сформировался. Поэтому как для заказчика, так и для исполнителя проекта есть принципиальная разница в понятиях «дистрибьютор» и «отдел материально-технического снабжения». Положение дел таково, что каждый проект вынужден иметь своего профессионального снабженца, макси-

мально вовлечённого и заинтересованного в эффективности, правильности и надёжности предложений. Заказчик вынужден иметь таковых в своём штате, либо он делегирует эту деятельность контрактному производителю.

По данным отдела комплектации и менеджеров, занимающихся комплектованием проектов, поставщики (дистри-





бьюторы и выделенные снабженцы у заказчиков) и потребители пока не выдерживают экзамен на аттестат зрелости, но в 2005 г. стало понятно, что ситуация меняется в направлении грамотных решений.

Персоны, отвечающие за успех проекта, и непосредственные разработчики изделия связаны друг с другом слишком слабо. В результате этого в составе изделия оказываются разнородные компоненты, уже снятые с производства, компоненты, производители которых либо монополисты, либо азиатские фирмы по name, легко меняющие свои планы, или компоненты экзотических производителей, не представленных на нашем рынке (то, что специалисты называют «виртуальной интернет-находкой»). К неприятностям стоит отнести неуверенность клиента в предлагаемых заменах, желание найти дешёвое решение, отсутствие прогнозов повторяемости и ответственности за поставку вообще. Работа по изготовлению изделия с такой комплектацией иногда приводит к полному «перелопачиванию» проекта клиента, включая редизайн топологии плат под новый компонент.

Справедливости ради стоит отметить, что клиенты стали прислушиваться к нашим рекомендациям, советам и воспринимать рекомендации поставщиков. Более того, призыв «давайте создавать изделие вместе» уже воспринимается с пониманием. В 2003 г. такое предложение встречало в лучшем случае усмешку («заработать хотите лишнего»), а в худшем – «караул, воруют!».

Строго говоря, Fastwel является контрактным сборщиком, работающим по конструкторской документации заказчика. В процессе изготовления из-

делия возникают вынужденные или более целесообразные для нас замены компонентов и материалов. Если Fastwel что-то предлагает, он готов за предложенное нести полную ответственность, даже если происходит непредвиденное (срыв поставки, изменение цены, проблемы с качеством компонентов и т.п.). На протяжении трёх лет Fastwel отработал сотни заказов самого разного уровня сложности, состава, значимости, сотрудничая с десятками поставщиков. Именно поэтому мы уже выбрали тех, кто нас либо не подводит, либо умеет чётко и правильно исправлять ситуацию.

Компания Fastwel участвует также в работах, которые можно охарактеризовать как менеджер-проектные или адаптационные. Глубина погружения в эти работы разная. Вопрос стоимости работ (платные или бесплатные) рассматривается в индивидуальном порядке. В любом случае Fastwel предварительно согласует с заказчиком предлагаемые работы. В любом случае заказчик полностью информируется о том, что предполагается сделать, на каких компонентах, на основании чего сделан выбор, рекомендации и проч. Fastwel всегда делится информацией о проектах снятия с производства компонентов, о проблемах с эксклюзивными поставщиками и старается предложить свой вариант (кстати, не всегда получается это сделать «в лоб», иногда требуется редизайн разной глубины проработки). Основные принципы коммерческих предложений следующие:

- *коммерческая целесообразность* проекта, включая оценку возможных убытков от применения компонентов сомнительных поставщиков или сомнительного качества. Кстати, это касается не только коммерческих интересов Fastwel: компания совершенно не заинтересована в убытках своих заказчиков, напротив – именно часть их прибыли становится заработанным хлебом Fastwel;

- *допустимая открытость* во всём, включая имена поставщиков (Fastwel не сторонник случайных заработков, основанных на слабой информированности клиента);
- *симметричный подход* к поставщикам (если Fastwel от своих заказчиков ожидает стабильности, лояльности и роста объёмов заказов, тем же качествам должен соответствовать и сам Fastwel для своих постоянных поставщиков);
- *нацеленность на долгосрочные проекты*. Отсюда и нежелание работать с неизвестными или слабоконтролируемыми фирмами, будучность которых сомнительна.

Этим принципам следовать сложно и не всегда удаётся. Но мы стараемся, и наши старания оправданы, т.к. с нами остаются заказчики, которые платят деньги за работу, включая программы поставок компонентов и печатных плат. Растёт оборот по собственным изделиям, появился их экспорт в Европу. За 2005 г. удалось найти нескольких крупных клиентов, ранее в своих проектах категорически отстаивавших право на поставку давальческих компонентов и печатных плат.

Поставка печатных плат: РЕКЛАМА И ФАКТ

Вот выводы, которые подтверждаются статистикой и прочей «математикой»:

- печатные платы – это фундамент изделия, об этом часто приходится напоминать заказчику до сих пор;
- проблем с качественным исполнением много, они существовали и будут существовать. Речь идёт только о снижении риска или ущерба и способах компенсации потенциальных потерь. Максимальные гарантии и реальное исправление положения могут дать только поставщики, совмещающие в своём лице и производителей готовой продукции;
- стоимость возможной ошибки тем выше, чем дальше изделие прошло цикл производства (от срывов сроков поставок компонентов до отказов у конечных потребителей готовой продукции во время эксплуатации);
- в среднем, по нашей статистике и маркетинговым исследованиям конкурентов, разброс цен печатных плат находится в пределах 0,45...4,5% от стоимости готового

изделия (по нашему мнению, параметр «стоимость готового изделия» наилучшим образом подходит для сравнения и коммерческой оценки).

Искушённые компании вообще ставят вопрос по-другому: исполнителю даётся таргет-прайс на изделие в целом и сразу оговариваются условия исполнения, исключая пути и применение методов недобросовестного снижения себестоимости. Работать в этих условиях исполнителям сложнее, но правильнее и в перспективе полезнее.

Наша оценка степени зрелости Fastwel и её клиентов в этой части: половине клиентов вполне можно выдавать аттестат досрочно, другой половине для получения аттестата требуются репетиторы.

БЮРОКРАТИЯ: БАЛАНСИРОВАНИЕ НА ГРАНИЦАХ «МЁРТВЫХ МОНСТРОВ» И «ФИРМ-БАБОЧЕК»

Вопрос рассмотрим коротко, т.к. эта тема с 2003 г. до настоящего времени значительно потеряла свою остроту.

- Существует до десятка форм и типов ведения бухгалтерского отчёта, принципов учёта хозяйственной деятельности, правил договорного сопровождения. Различия имеют своей причиной организационно-правовую форму, требования собственных заказчиков или потребителей, региональные требования, наконец – умение, опыт и традиции ведения деятельности специалистами соответствующих подразделений. Строго говоря – неправых нет.
- Исполнитель заказов имеет дело с десятками, сотнями клиентов, и он не может вести сумбурную документальную политику. Fastwel выработал несколько типовых пакетов документооборота, максимально соответствующих своим основным направлениям деятельности: поставки, работы и услуги. Требования, которые предъявляет Fastwel, носят симметричный характер для исполнителя и клиента, соответствуют нормам права и учёта, прошли неоднократный аудит и проверки различных ведомств.
- В 2003 г. каждый третий договор с клиентами имел проблемные и острые обсуждения, в 2004 г. из-за



неудачи в согласовании правил ведения документального сопровождения сделки Fastwel потерял двух заказчиков, в 2005 г. – одного. Надеемся, в 2006 г. таких потерь не будет.

РЕКЛАМНО-ИНФОРМАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ КОНТРАКТНЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

Совсем кратко, не строго – на уровне собственных ощущений.

- Выставки чётко разделяются на «шоу» и рабочие. Участвовать, может быть, полезно и в тех, и в других, преследуя разные маркетинговые цели. Общее правило – количество участия в выставках должно быть весьма жёстко выверено и ограничено. Общая оценка уровня проведённых мероприятий и отдачи от них – стабильно «удовлетворительно». Какие-то выставки явно угасают, какие-то заметно прибавили, в среднем больших изменений ждать не приходится.
- Рекламная нагрузка на сайтах компаний уступила место рабочему пространству. Фактически сайт сегодня становится действующим круглосуточным менеджером. Пожалуй, это самая позитивная информационная составляющая, качественно изменившаяся в лучшую сторону за два последних года. Большинство серьёзных исполнителей и заказчиков практически одновременно это поняли, и их рабочие сайты стали... очень похожи друг на друга! Нормальная и правильная, наверное, схожесть. Оценка важности, нужности и удобства – на «отлично».
- СМИ, как и выставки, необходимо тщательно выбирать. Ценность изданий только рекламного характера за два года сильно девальвировалась. Информация о том, что есть такая-то компания и она предлагает набор определённых

услуг, по большей части разыскивается потребителями в Сети. Наличие рекламы в СМИ центральных регионов – это признак респектабельности и не более того. В других регионах – информация для размышления и попытки найти нового клиента. На мой взгляд, чтобы рекламодатели и читающая аудитория удерживались в издании, необходимо подавать больше результатов аналитических исследований. Средняя оценка эффективности сотрудничества с различными СМИ (я имею в виду печатные издания) – «удовлетворительно». Не «плохо», но далеко от идеала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В реальной жизни большинство вопросов между заказчиками и исполнителями удаётся смягчить путем переговоров, выработать приемлемые для сторон компромиссы и терпеливо, шаг за шагом, наращивая кредит доверия, приближаться к идеальным решениям.

Настоящую статью прошу считать предложением к открытой дискуссии. Хотелось бы увидеть рейтинг контрактных производителей, составленный нашими клиентами и потенциальными заказчиками. В спектре оценок желательно присутствие и самых скандальных, и наиболее успешных проектов. Представляет интерес разброс требований клиентов и их взаимопонимание с исполнителями – исключительно важные знания, которые сегодня добываются отдельными крупными производителями для внутреннего употребления. Пока на эту тему высказываются с оглядкой, чтобы, не дай Бог, не обидеть (!), только исполнители заказов. Мне кажется – достойная и интересная тема, если её грамотно разработать, профессионально реализовать и подать в открытых изданиях. ☺