

«АЛЬТОНИКА»: ГЛАВНОЕ — ХОРОШО ДЕЛАТЬ СВОЮ РАБОТУ

На форуме руководителей предприятий «Живая электроника России-2013» премия в номинации «Самый амбициозный проект» была присуждена производственной компании (ПК) «Альтоника», одному из лидеров российского рынка контрактного производства электроники. Генеральный директор компании, Семен Лукачев, рассказал о проблемах и перспективах развития современного контрактного производства электроники в России.



— Какой путь прошла компания, прежде чем вышла на тот уровень, на котором она находится сейчас?

— Компания «Альтоника» существует с конца 80-х. Сначала, как и многие в те времена, мы занимались АОНами, декодерами и прочими актуальными на тот момент устройствами. Позже начали собственные разработки автомобильных сигнализаций, медицинской техники и далее развивались по разным направлениям. Чтобы загрузить мощности, с 2005 г. активно расширяли контрактное производство. Потом пришло понимание того, что этот сегмент может вырасти в отдельный бизнес.

В 2010 г. компания «Альтоника» разделилась на несколько самостоятельных бизнесов. Одна из них — производственная компания «Альтоника». Это независимая структура со своими задачами. Бизнес компании — контрактное производство в чистом виде, собственных продуктов и разработчиков у нас нет.

Необходимость разделения компании на отдельные бизнесы обострилась с началом общеэкономического кризиса, но сама идея родилась задолго до него. Разработка и продажа конечных продуктов и аутсорсинг производства — это разные сегменты бизнеса, и они требуют разных рыночных, финансовых, кадровых и прочих стратегий. Кроме того, постоянно решать, какой бизнес развивать и куда вкладывать деньги, — сложная задача для акционеров, т.к. в этом вопросе не может быть оптимального решения, приходится искать компромисс.

Концентрация на ключевых компетенциях и работа на одном основ-

ном рынке приводит к усилению позиций компании. Разумеется, мы по-прежнему изготавливаем изделия для продуктовых бизнесов «Альтоники», но уже как контрактный производитель. Эта продукция занимает примерно треть наших производственных мощностей.

Бизнес ПК «Альтоника» состоит из двух частей. Помимо собственно производства мы занимаемся поставкой комплектующих, включая пластиковые и металлические детали, механические комплектующие, вплоть до упаковки. Это важно, поскольку для нас наиболее интересны комплексные проекты — серийное производство изделий с полным комплектованием, чтобы отдать заказчику готовый или почти готовый продукт, маркированный и упакованный, который можно сразу продавать конечному потребителю. Разумеется, возможны промежуточные варианты, когда заказчик сам собирает изделие в корпус, проводит тестирование и т.д.

ПК «Альтоника» осуществляет комплексное сопровождение жизненного цикла изделий на европейском уровне: от разработки и подготовки производства до массового изготовления, сервисного, гарантийного и послегарантийного обслуживания. Наша продукция имеет сертификацию ISO 9001 с 1996 г.

— На форуме «Живая электроника России» ПК «Альтоника» успешно представила проект открытия производственной площадки в Европе. Ваш коллектив даже получил премию в номинации «Самый амбициозный проект». Как вы пришли к решению создать фабрику за рубе-

жом? На чем основаны амбиции компании?

— ПК «Альтоника» работает в московском регионе, и все проблемы, связанные с дороговизной жизни в столице, отражаются на нашем бизнесе. Москва постепенно превращается в финансовый центр. Уровень жизни в столице и доходы москвичей постоянно растут, поэтому производителям приходится думать о сокращении издержек и затрат.

Помимо того что у нас есть заказчики, которые производят продукцию для отечественного рынка, появились клиенты, разрабатывающие электронику для реализации на рынках других стран. Эти российские компании просят нас не только произвести продукцию, но и помочь вывезти ее за рубеж, т.к. не хотят решать вопросы экспорта, получения разрешения на вывоз. Наша задача — передать произведенный товар дочерней компании клиентов за рубежом. Начав этим заниматься, мы поняли, что решение проблемы — создание производства за границей. Выбор пал на европейский регион, ведь наши заказчики поставляют свою продукцию в Европу и США. Выбор Прибалтики напрашивался сам собой — там живут люди, которые говорят на русском языке, что упрощает контакты с местной администрацией и управление производством.

Сначала мы думали, что производство в Европе обойдется дороже, чем в России. Но в Литве, Латвии и Эстонии все оказалось дешевле. Ниже зарплаты работников и стоимость аренды производственных площадей, выше безопасность ведения бизнеса. Но чтобы стать полноправным участ-

ником рынка в Европе и наладить тесное сотрудничество с крупнейшими банками, нужно время.

Наши планы — оставить в Зеленограде производство высокотехнологичных, средних и мелкосерийных изделий, а массовые продукты производить за рубежом — в Даугавпилсе (Латвия) — и параллельно искать производственную площадку в одном из регионов России. Мы серьезно рассматриваем Владимирскую область, где уже имеем в долгосрочной аренде производственное здание.

Развитие производства в Европе перспективно с точки зрения наличия квалифицированной рабочей силы, которая выстраивается в очередь, чтобы работать на нашем заводе. Для нас было шоком, когда на вакансии рядовых рабочих — монтажников, сборщиков, операторов, контролеров — местные жители прислали 400 заявок за месяц. Кроме того, трудовое законодательство в Латвии либеральнее, чем в России. Работника можно нанять на две недели по трудовому договору, а потом продлевать этот срок бесконечно долго.

Что касается наших амбиций, то они основаны на мировом уровне нашего производства и богатом ассортименте выпускаемой продукции. Так, ПК «Альтоника» участвует в проектах по производству мобильных телефонов, которые будут продаваться за рубежом — в Европе и США. Наши заказчики выставляют эту продукцию на крупнейших международных выставках, например, на International Consumer Electronics Show (CES) — Международной выставке потребительской электроники, ежегодно проходящей в Лас-Вегасе (США). Эти гаджеты продаются в зарубежных ритейловых сетях. Такие направления — хороший драйвер роста. ПК «Альтоника» выпускает гаджеты в фирменной коробке, в том же виде, как все привыкли покупать в электронных супермаркетах.

У нашей компании есть успешный опыт сотрудничества с одним из лидеров мирового рынка электроники — компанией Cisco Systems. В начале 2010 г. компания Cisco Systems искала партнеров для локализации своего продукта — VPN-модуля. Специалисты этой фирмы посетили 20–30 российских предприятий и выбрали нас. В 2011 г. ПК «Альтоника» приступила к монтажу плат VPN-модулей Cisco.

Специалисты Cisco буквально перетрясли всё наше производство. Cisco привозила в Зеленоград инженеров по качеству, по процессам, по логистике, по всем направлениям де-

ятельности. У нас работала команда из 10 человек со всего мира. И только аудит длился не одну неделю.

Требования Cisco — жесточайшие, и касаются в первую очередь организации производственных процессов: чистоты и порядка в цехе, организации рабочего места, транспортировки изделий, организации складского хозяйства, идентификации, качества, учета, уровня знаний рабочих, вопросов безопасности. Особый вопрос — технологические аспекты подготовки производства: хранение и контроль качества материалов, уровень организации технологических процессов, антистатическая защита.

Для выполнения заказа Cisco мы инвестировали в дополнительное оборудование свыше 200 тыс. евро и продолжаем вкладывать средства. Специалисты Cisco потребовали специального оборудования для ремонта выводящих компонентов, позволяющего выпаивать многорядные разъемы. Такого оборудования нет ни у кого в России. Имеющееся оборудование позволяет предлагать уникальные технологические решения для российского рынка. Например, используется органическое финишное покрытие печатных плат (OSPP — Organic Solderability Preservative).

Работа с компанией Cisco помогла нам повысить технологический уровень производства и встать в один ряд с инновационными производствами электроники Европы и мира.

— Рынок контрактного производства активно развивается. ПК «Альтоника» растет. В чем преимущество вашей компании по сравнению с заводами КНР?

— Китай — огромная мировая фабрика. Там есть разные производители. И хорошие, и плохие, «дешевые» и такие же «дорогие», как в Европе. Но весь комплекс проблем российских компаний, производящих свои товары в КНР, связан с тем, что это другая страна, она находится далеко, в другом часовом поясе и, конечно, со своим, совершенно особым менталитетом и законодательством, что создает определенные трудности. Это и финансовая заморозка средств, и большое логистическое плечо.

Для того чтобы работать с Китаем успешно и эффективно, нужно создать собственную инфраструктуру в КНР. Представители российской фирмы должны присутствовать на приемке, постоянно летать в командировки в Китай, что дорого обходится отечественной компании. Поэтому, когда говорят о дешевизне китайского

производства, надо понимать, что это очень условно.

Вот еще один пример. Российская компания не сможет поменять бракованную продукцию. Ее просто невозможно потом вывезти из нашей страны. А если в Россию готовая продукция приходит из Китая морским контейнером, а там есть брак, то срыв поставок конечному заказчику неизбежен — до нескольких недель. Весь этот комплекс проблем россиянам приходится как-то решать.

Конечно, в Китае работают производители таких известных компаний как Bosch или Siemens. Я был на этих заводах. Но они совсем не дешевые. И не поворачивается язык назвать их производство китайским в привычном смысле этого слова.

Известно, что производство в Китае год от года дорожает. ПК «Альтоника» это хорошо знает, т.к. заказывает в КНР много литья. У нас больше 120 пресс-форм, заказные кабели, разъемы и т.д.

В КНР растет уровень жизни. Появилось новое поколение общества потребления. Неслучайно те же производители смартфонов переместили свои производства в Индию и Вьетнам. Представьте, российские люди только научились эффективно сотрудничать с Китаем, а тут еще Вьетнам и Индия, совсем другой менталитет. А ведь в каждой стране люди думают по-разному, по-другому.

Уверен, что эра Китая как мировой фабрики проходит. Компании ищут производство рядом с рынком сбыта. Так, в США Apple строит новую фабрику. То же самое рано или поздно произойдет и в Европе.

Наш завод может предложить более дешевый и эффективный по сравнению с Юго-Восточной Азией комплекс по производству. Кроме того, российской компании будет проще осуществлять весь процесс, связанный с инженерной поддержкой, подготовкой к производству, сопровождением заказов. Разработчики и производители говорят на одном языке, у них один менталитет, и они хорошо друг друга понимают. Могут без долгих перелетов и языкового барьера обсуждать все текущие вопросы, что, конечно, удобнее. Заказчику проще сотрудничать не с каким-то китайским заводом в стране, где он, в случае конфликта, не сможет ничего доказать ни в одном суде, а с российскими производителями, которые свои проблемы могут решать на родном языке.

Производство электроники — это в чистом виде ремесло. Здесь нет технологических ноу-хау. Все уже в те-

чение десятилетий отлажено во всем мире, поэтому, говорить, что россияне не умеют чего-то, что умеют китайцы, конечно, нельзя. Китайцы производят все, потому что технологии стали широко распространенными и общедоступными. Задача ПК «Альтоника» — хорошо делать свою работу и выстраивать взаимовыгодные отношения с заказчиками. Предлагать инновационный комплекс услуг и развиваться дальше.

— В одном из интервью Вы так сформулировали стратегию компании: «Мы вынуждены расти так быстро, как только сможем, чтобы быть впереди всех. Ведь чем крупнее компания, тем сложнее составить ей конкуренцию. Мы намерены расти быстрее рынка». Ваша стратегия не изменилась?

— У нас нет дотационных бюджетов, ПК «Альтоника» — частная компания. Конечно, мы хотим расти, но теми темпами, которые допускаются ростом экономики, оценкой рисков и здравым смыслом. Вот у одного из наших крупных заказчиков случились финансовые проблемы. В итоге у нас простаивают работники, оборудование, материалы, два построенных под его заказ цеха. Да, все это — профессиональные риски. У заказчика не болит голова, как загрузить производство, если продукция не будет нужна в следующем году. Он ее просто не заказывает. А контрактный производитель заинтересован в крупных комплексных заказчиках.

У ПК «Альтоника» распределенный портфель из большого количества заказов из разных отраслей — около 40 клиентов. Оставили только крупных заказчиков, которым требуется комплексное производство продукции (включая закупку сырья, компонентов, оснастку), а потом и серийное производство, т.е. на выходе должны быть тиражи с жестким ограничением по себестоимости. Это наша специализация. Хотя небольшие заказы сложной электроники мы тоже принимаем. И это направление будем развивать на нашем производстве в Зеленограде.

Исторически «Альтоника» развивалась по следующим направлениям: безопасность, медицинское оборудование, телеком — платы-узлы для телефонных станций. Сегодня добавилось еще и оборудование для IP-телефонии для частного сектора, беспроводные системы, область криптозащиты.

Еще один сегмент, который сегодня активно развивает ПК «Альтоника», — потребительская электроника. Гаджеты для телефонов, звуковые

устройства, датчики для «умного дома». Это направление в мире растет. Оно может «выстрелить» так же, как смартфоны. Кроме того, все эти продукты выходят на мировой рынок, и для них не существует локальных условий ограничения конкуренции типа государственного регулирования или бюджетных денег. И, конечно, нашей компании выгодно запустить производство продукта, который заказчик будет продавать по всему миру. Это потенциальная стабильность, потому что в этом случае потребитель голодает кошельком, а не госбюджетом. В перспективе — большие объемы мирового потребительского рынка для российских разработок.

— Открыв европейскую производственную площадку, а вместе с ней и «окно в Европу», ПК «Альтоника» ступила на территорию жесткой конкуренции среди местных производителей электроники. Если в России контрактные производства в этом сегменте можно пересчитать по пальцам, то в Европе их сотни. Не боитесь потеряться?

— Мы готовы ввязаться в борьбу. Потому что знаем, что ценообразование, которое может предложить европейскому рынку ПК «Альтоника», находится на достойном уровне. Мы знакомы с некоторыми европейскими контрактными производителями, бывали на их заводах, знаем, что они могут предложить. Наша компания предложит условия не хуже. Но выработка особых конкурентных преимуществ специально для европейского рынка — вопрос времени и более четкого позиционирования. У нас уже есть опыт привлечения российских заказчиков, которые производили электронику в Европе, а потом завозили ее в Россию. Сегодня они размещают заказы на нашем заводе в Зеленограде. Нам известно, сколько стоило произвести эту продукцию в Европе, какие там были условия.

Да, рынок «старого света» по сравнению с российским рынком электроники в «сто раз» больше. Конечно, там работает много контрактных производителей, но и заказчиков в Европе на порядки больше. В России массовых производителей электроники можно пересчитать по пальцам. У нас в стране больше интеграторов, чем разработчиков и производителей. В Европе рынок электроники огромный, свое место ПК «Альтоника» будет искать, и рано или поздно найдет.

В Европе большая, по сравнению с Россией, доля бизнеса отдается контрактным производителям электрони-

ки, потому что в нашей стране «электронные» компании, которые сумели вырасти и заработать на собственное оборудование, не будут обращаться к контрактному производителю. У нас другая ментальность. А в Европе обращают больше внимания на эффективность, считают деньги, стараются разобраться, что выгоднее — собственное или контрактное производство. Там доля, которую отдают на аутсорсинг, огромная.

Проблему получения европейских и американских разрешительных документов на продажу мы не раз решали с заказчиками, и хорошо знаем, как это делать. В ПК «Альтоника» поступают запросы от российских компаний, которые хотят продавать свою продукцию за рубежом. Им нужно производство, логистика, им необходимо рассказать о сертификации и возвращении европейского НДС и т.д. Эту специфику мы хорошо знаем и готовы поделиться успешным опытом.

— Каким Вам видится будущее ПК «Альтоника»? Какие у компании планы?

— В Зеленограде останется эффективная компактная высокотехнологичная площадка. Завод оттуда мы никуда переносить не собираемся. Здесь работает первоклассная команда инженеров и установлено отличное оборудование. Будем развивать производство и в Прибалтике, производить там массовую продукцию, в т.ч. для российского рынка. Планируем, как я уже сказал, развивать контрактное производство и в одном из регионов России.

— Какое значение для бизнеса компании имела победа в номинации форума «Живая электроника России»?

— ПК «Альтоника» не раз участвовала в форуме «ЖЭР» и уже однажды побеждала в номинации. Мы хорошо понимали, на какой авантюрный проект решили пойти, открывая фабрику в Латвии, потому что я не припомню ни одной частной компании из России, которая открывала бы завод по контрактному производству электроники за рубежом. Тем важнее была для нас поддержка на форуме коллег-электронщиков. И сам форум произвел хорошее впечатление. Он, как всегда, был хорошо организован. Как только возникнет повод снова заявить о себе, ПК «Альтоника» непременно примет участие в проекте «ЖЭР».

Беседовала Ирина Тимофеева