

## КЛЕВЕР ЭЛЕКТРОНИКС: ЖИТЬ НАДО ПО СРЕДСТВАМ

О ситуации в отрасли наш обозреватель беседовал с топ-менеджерами ГК «Клевер Электроникс» – Андреем Калмыковым (далее – А.К.), директором по продажам и сервисной поддержке, Николаем Васюнькиным (Н.В.), главным инженером, и Андреем Гребенюком (А.Г.) – директором направления нестандартного оборудования.



Андрей Гребенюк



Андрей Калмыков



Николай Васюнькин

### — Как вы оцениваете сегодняшнюю ситуацию на рынке электроники и электронных компонентов? Какое влияние она оказывает на стратегию компании?

**А.К.** На нашем рынке, как и на прочих рынках нашей страны (потребительских и промышленных), определяющее влияние на ситуацию оказывает тот простой факт, что денег стало меньше. Я много езжу по стране, беседую в регионах с заказчиками, и все говорят: «Денег нет, но мы держимся». Оборотных средств в стране стало меньше отчасти потому, что прекратилось дешевое фондирование наших компаний западными финансовыми рынками, где заемные средства весьма недороги, отчасти из-за ограничения денежной массы российскими финансовыми властями. Это ограничение привело к существенному снижению инфляции, что для макроэкономики благо, но в то же время — к падению спроса. Если смотреть философски, то, может быть, оно и правильно, потому что жить надо по средствам.

В этой ситуации стратегия ГК «Клевер» заключается в том, чтобы в рамках определенного и ограниченного бюджета предлагать заказчикам максимально эффективные решения.

### — На чем специализируется ваша компания?

**А.К.** Мы работаем в сфере поставок оборудования, которое необходимо для

изготовления печатного узла. Это оборудование для мелкосерийного производства самих подложек, для автоматической или полуавтоматической установки компонентов на печатную плату (SMD и штыревых), для пайки всеми возможными способами, для контактного и неконтактного тестирования печатного узла. Ну, и для сопутствующих процессов, в т. ч. для финишной сборки изделий.

**Н.В.** Мы — не производители оборудования, мы импортеры. Но бывает, что мы придумываем концепцию под существующие технологии и путем интеграции в проект изделий нескольких производителей получаем законченное решение.

**А.К.** Мы также выдаем техническое задание производителю, который согласен сделать нестандартное изделие под нашу задачу, и он изготавливает соответствующее оборудование. Следует заметить, что некоторые производители специализируются только на уникальных малосерийных решениях под заказ. К примеру, мы знаем швейцарскую фирму, которая производит только станины и модули, а готовое изделие они собирают, как из набора конструктора — под конкретного заказчика, дорабатывая по ходу дела оснастку и ПО.

И все-таки, в основном, производители оборудования стремятся к стандартиза-

ции, поскольку она позволяет снижать цены, наращивать выпуск и отслеживать качество. Кроме того, когда выпущены и работают у заказчиков сотни машин, становятся понятными все слабые и сильные стороны оборудования. Кстати, это обстоятельство сдерживает производство технологического оборудования у нас в России, поскольку его изготовителю необходим большой рынок. Большой рынок требуется не только потому, что работа на нем дает оборотные средства и доходы, но и позволяет оценивать качество разработки: нужно сделать и поставить заказчиком десятки и сотни единиц оборудования, прежде чем станет понятно, удалась какая-то модель или нет. Станок может быть хорошо собран, протестирован и отправлен заказчику, и только потом начинаются проблемы. Для такого рынка это очень типичная ситуация.

### — Какие изменения на глобальном и отечественном рынках электронного оборудования произошли за последнее время?

**А.К.** На наш взгляд, на рынке оборудования в нашей стране прослеживаются общемировые тенденции, хотя и с местной спецификой. Действуют факторы, которые потенциально могут привести к снижению маржи отечественных про-

изготовителей электроники. В частности, производимые изделия усложняются, что влечет за собой повышение требований к самому производству, необходимость в его модернизации, увеличение отходов производства, рост операционных расходов, повышение требований к квалификации персонала и т. д. При этом не только наши заказчики — потребители поставляемого нами оборудования, но и заказчики наших заказчиков — потребители электронной продукции и услуг, включая государство, не хотят слышать ни о каком повышении цен, чем бы оно ни обосновывалось (изменением курса рубля, повышением издержек и т. д.). В целом, даже мировой рынок становится трудно предсказуемым, очень динамичным.

Замечу, что для рынка электронной продукции особенно характерен «эффект сливок»: производитель, который первым выпускает востребованное рынком изделие, получает максимальную маржу, а те, кто идет следом, довольствуются остатками. Классический пример — Apple со своими айфонами. Поэтому все производители стремятся сократить время между появлением блестящей идеи, посетившей конструктора (или от принятия заказа контрактным производителем), и разработкой макета, отработкой прототипов и выпуском на рынок готового изделия. Точнее, партии изделий, иначе рынок этого не заметит.

Для нас как поставщиков оборудования и технологий это значит, что предлагаемые нами решения должны иметь долгосрочную перспективу. При этом совокупная стоимость владения ими должна быть минимальной, что позволит производителям электроники соответствовать требованиям рынка без лишних затрат. Для рынка технологического оборудования особенно характерно, что моральное старение станка происходит существенно быстрее, чем техническое. Появляются новые технологии, новые компоненты, на которые станок уже просто не рассчитан, — это основная проблема. Соответственно, разделяются и производители оборудования, которое мы продаем на рынке: кто-то делает станки на «потребу дня», которые стоят дешевле, а кто-то на перспективу. Такие станки стоят дороже, у них больше возможностей, и они в большей мере защищены от морального старения. А заказчик уже сам выбирает, что для него предпочтительнее.

**— Несколько лет назад в одном из интервью вы говорили, что качество американского и европейского оборудования падает, а китайского — рас-**

**тет. Как обстоит дело сейчас, и что вы рекомендуете клиентам?**

**А. К.** На мой взгляд, происходит расслоение и одного, и другого рынка. Расслоение происходит не по географическим показателям, а по качеству, по уровню продуктов. И там, и там выделились лидеры, которые делают оборудование должного уровня при должном качестве и поставляют его по всему миру. А откуда фирма выросла — из Китая или из Америки, это не так важно, тем более что производства нередко переносятся из одной страны в другую. Однако некоторые вещи китайцы до сих пор еще не освоили: например, прецизионных установщиков, прецизионных тестеров (особенно с летающими пробниками) в Китае пока нет. Верхушка производственной пирамиды у китайских производителей пока еще остается недоступной, а середина освоена достаточно хорошо. И нельзя сказать, что продукция китайского производителя, который вышел на международный уровень и имеет предприятия и офисы по всему миру, стоит очень дешево. Это тоже реальность сегодняшнего дня: хорошее китайское оборудование стоит достаточно дорого. Мы выбираем оборудование и поставщика, исходя из поставленной заказчиком задачи. И если заказчики говорят, что им требуется дешевле, это не обязательно означает, что мы выберем китайское.

**— Значительная часть крупных поставщиков находится в США. Как строятся взаимоотношения с ними в условиях непростых политических отношений между нашими странами?**

**А. К.** Никаких проблем у нас с ними нет, в частности с Universal. У меня сложилось впечатление, что американцы придумали санкции, чтобы рассорить Россию с Европой.

**Н. В.** Если немецкие производители часто запрашивают у нас информацию о конечном пользователе, мы заполняем разные формуляры, то с американцами вообще никаких вопросов — ни устно, ни письменно. Американцы никогда не прочь подзаработать. Все машины, которые они делают, даже самые навороченные, они охотно нам поставляют.

**— Вы сказали, что рынок технологического оборудования для производства электроники очень динамичен. Что помогает вам успешно работать на таком сложном рынке?**

**А. К.** Если в США определить доли компаний на рынке достаточно легко в силу доступности данных о продажах, то в России нет такой прозрачной системы оценки рынка. По нашим оценкам, мы занимаем прочные позиции в пятерке лидеров. Важнейший фактор успеха — время: мы уже много лет работаем на этом очень инертном рынке, где ничего нельзя достичь, пока не заработаешь надежную репутацию. У нас есть крупные конкуренты, но у них очень сильна государственная составляющая. Без нее они выглядели бы гораздо слабее. Государство в последние пять–семь лет является крупнейшим инвестором в отрасль электронной сборки и особенно в микроэлектронику. Соответственно, кто имеет государственные контракты, тот и растет.

**— А какие заказы представляют наибольший интерес для вашей компании — государственные или коммерческие? Несколько лет назад вы говорили, что с госзаказами работать очень трудно. Улучшилась ли ситуация с тех пор?**

**А. К.** Думаю, только ухудшилась. Но мы ведь не сидим и не выбираем: вот этот заказ для нас приоритетный, этот не очень, а тот вообще не нужен... Мы работаем со всем рынком, а госзаказчики — его часть. Но при работе с госконтрактами мы стараемся трезво оценивать свои возможности, потому что государство, как известно, свои заказы авансирует максимум на 30%. Это значит, что все финансовые расходы по заказу оборудования, его доставке, шефмонтажу, обучению персонала и т. д. ложатся на нас, на наш хрупкий бизнес. Следовательно, надо либо располагать значительным объемом свободных средств, либо брать кредиты. Каждый из вариантов имеет свои недостатки и свои ограничения.

**А. Г.** Получается, что мы финансируем государство два раза: первый раз — когда платим налоги, и второй — когда выполняем контракт. Та же история с НДС, который нам возвращают через очень продолжительное время. И когда в правительстве говорят, что нужно создать хороший бизнес-климат для российских компаний, мы эту позицию поддерживаем, вот только нет результатов такой политики. Недавно довелось услышать по радио, каков объем неплатежей по госконтрактам за 2016 г. Оказывается, задолженность государства компаниям, которые контракт исполнили, но по каким-то причинам не могут получить деньги, составляет ужасающий объем.

**А. К.** Второй момент — это очень сложная бюрократическая процедура; при этом пра-

вила меняются чуть ли не каждый квартал. Любая группа сотрудников подтвердит, что на каждого менеджера, ведущего госконтракт, требуется еще группа поддержки, которая работает над соответствующими документами, достает справки, лицензии. Как правило, за исполнением госконтракта следует налоговая проверка — к этому тоже следует быть готовым. Я могу понять фирмы, которые не работают с госконтрактами, но мы работаем, полностью осознавая все эти риски. Я не сказал бы, что год от года работать становится комфортнее — скорее, наоборот. Еще сложнее ситуация на Украине — там мы на определенном этапе просто перестали работать с государством.

**А. Г.** Все еще усложнилось в связи с компанией по борьбе с коррупцией, которая выливается в создание новых контролирующих органов. Борьба с коррупцией — дело благое, и система электронных торгов тоже, но нам как участникам процесса она усложняет жизнь. Наша задача — поставить на любое государственное предприятие лучшую, а не самую дешевую технологию. Но если несколько фирм выставляет свои предложения, то чиновники смотрят не на технологические составляющие, на качество и другие технические параметры. На первом месте стоит цена: по этой логике колбаса за 5 руб. лучше, чем за 10 руб. — неважно, что одна вареная, а другая сырокопченая. Выбор должны делать технически грамотные специалисты, которых в стране достаточно.

**А. К.** Госконтракты — тема очень неоднозначная. Хорошо, что государство этим занимается, и хорошо, по крайней мере, что поставщики государству верят, иначе на эти тендеры не нашлось бы участников.

### — Как вы решаете проблемы с заказчиками, которые ограничены в средствах?

**А. К.** Мы предлагаем им эффективные решения в рамках заданного бюджета. Приходится где-то ужиматься, где-то ужимать поставщиков — а как же? И мы даем рассрочку — это лучше, чем кредит, потому что процентов нет. И договариваемся о графике платежей. А если заказчик хочет «еще дешевле», мы можем предложить ему б/у оборудование. Мы продаем только такое, которое сами поставили в страну, сами его обслуживали и знаем, как оно работало, а затем выкупили его у своего заказчика — например, когда он решил обновить оснащение. На нашем сайте имеется даже такой раздел — «Спецпредложения», в котором представлено это оборудование.

Многие заказчики интересуются именно более дешевым оборудованием, тем более что мы готовы предоставить обслуживание. Это очень распространенная в мире практика. На Тайване, где я был несколько лет назад, я с удивлением узнал, что доля продаж б/у оборудования у некоторых поставщиков достигает 63%.

### — Как вы поступаете, если потребности заказчиков выходят за рамки «стандартных» решений, предлагаемых производителями оборудования?

**А. К.** Мы импортеры, т. е. сами оборудование не производим, а вендоры изготавливают его под те задачи, которые считают правильными. Нам иногда приходится решать другие задачи.

**А. Г.** Стандартное оборудование, которым занимается ГК «Клевер», — это то, что выпускается серийно и уже прошло многолетнюю апробацию. Имеются нормативы, стандарты, которые описывают критерии качества. Нестандартные решения появляются, когда, например, требуется из двух узлов или двух единиц оборудования сделать что-то третье — скажем, робот-дозатор. Есть трехкоординатное устройство с ЧПУ, есть дозирующая система, а клиенту нужно поставить все это оборудование на поток, чтобы устройство без участия человека-оператора по нажатию одной кнопки выполняло свою работу — например, заполняло силиконом какой-то объем. Мы эту задачу решили, совместили два этих устройства. У нас получился комплекс — робот-дозатор. Концепция робота универсальная, а составляющие зависят от конкретного клиента и его потребностей. Например, мы попробовали собрать из компонентов паяльный робот для замены монтажника при пайке плат (штыревой монтаж). Вообще-то, в состав оборудования можно импортировать готовые роботы-дозаторы и паяльный робот, но мы подсчитали, что дешевле собрать их самим. Далее любой рачительный производственник сравнивает цену паяльного робота и полную стоимость владения им с размером экономии на труде монтажника. К сожалению, сроки окупаемости в таком случае большие, а предприятия дальше, чем на два года, в будущее не заглядывают.


Есть у нас и совсем нестандартные проекты — к ним относится уже разработка нового технологического оборудования. В настоящее время мы занимаемся проектированием и создаем концепт оборудования для обработки иглолок для стоматологий компании. Это оборудование должно делать Г-образный вырез в тончайшей цилиндрической игле,

которую вводят в зубной канал и производят через нее промывку дезинфицирующим раствором. Стандартная игла — это цилиндр с тупым концом. Как только она упирается в мягкие ткани, промывка прекращается. А игла с боковым отверстием и в этой ситуации выполнит свою функцию. Это, действительно, интересная тема из области приборостроения. Заказчики ждут результата, потому что покупать готовые иглы за рубежом у производителя-монополиста раз в 10 дороже. Я считаю, что такого рода разработки — одно из приоритетных направлений развития нашей фирмы на перспективу.

### — А какие еще перспективы вы видите перед компанией не только в технологическом, но и стратегическом плане?

**Н. В.** Когда сократились поставки импортных компонентов и наши производители взяли за отечественные аналоги, оказалось, что необходимо не только изготовить компонент, но еще и произвести сортировку, грамотно упаковать для последующего использования в автоматических линиях и т. д. У производителей возникла потребность доукомплектовать свое производство новыми видами стандартных машин, и они появились в нашем ассортименте — установщики кристаллов, автоматы разварки и т. д. Появился спрос и на нестандартные машины, как у той швейцарской фирмы, о которой мы говорили. Эта машина предназначена для использования в чистых помещениях на базе роботизированной платформы (трехкоординатного робота с повышенной точностью перемещения), на которую можно устанавливать разные устройства — системы подачи, механизмы и узлы перемещения, дозирования, нагрева или измерения давления и т. д. На этой платформе мы можем, исходя из технических требований заказчика, формировать необходимые решения. У нас уже имеется опыт реализации такого оборудования. В частности, мы поставили его одной из московских компаний для производства элементов Пельтье, и оно с успехом используется.

**А. К.** Это перспективное направление, а может быть, и будущее нашей фирмы. Мы смело беремся за разного рода нестандартные технологии и нестандартные проекты.

**Н. В.** Добавлю только, что реализация этой перспективы возможна лишь при определенных условиях. Все зависит от того, как будет меняться экономическая и политическая обстановка. 

Материал подготовил Юрий Курочкин