

Продвижение российских производителей электронных компонентов на гражданском рынке

Илья Лебедев (ilja78@commarketru.com)

После прочтения этой статьи читатели разделятся на две категории. Сторонники открытого рынка воскликнут: «Вот он их припечатал!» Приверженцы закрытого рынка выскажутся примерно так: «Ещё одна заказная статья про то, что всё плохо!» Автор надеется, что в итоге многие подумают примерно так, как выразился один топ-менеджер из отрасли: «Статья вполне отвечает ситуации». Автор не ставил задачи показать, что всё плохо, а просто описал реальность и показал, почему многое не получается.

На сайтах российских производителей часто пишут (в итоговых годовых отчётах это почти обязательный пункт), что увеличение процента выпускаемой гражданской продукции является приоритетным направлением.

Для объективности изложения автор настоящей статьи часто связывается с отечественными производителями. Многие просто не отвечают. Иные говорят, что готовы посодействовать, и пропадают, но временами случаются интересные казусы. Однажды автор задал два вопроса руководителю высшего звена предприятия с оборотом в 3 млрд рублей: кто является ближайшим конкурентом предприятия среди российских производителей, имеется ли у предприятия презентация для клиентов. Руководитель ответил так: «К сожалению, ваши вопросы затрагивают определённую область деятельности предприятия, являющуюся коммерческой тайной».

Невероятно, с каких это пор общая презентация для клиентов является частью коммерческой тайны? Ответ прост. Предприятие почти всю продукцию отгружает на закрытый рынок, и это, несомненно, накладывает отпечаток. Никакие указания Минпромторга про увеличение доли гражданской продукции не смогут эту ситуацию переломить. Может, поэтому у наших предприятий и не получается успешно выходить на гражданский рынок.

Лучше всего об этом сказала Алёна Фомина, генеральный директор АО «ЦНИИ «Электроника»: «Сложившаяся исторически модель формирования основной части спроса государством не позволила заложить

продуктовый, коммерческий образ мышления и задать конкурентные преимущества в условиях открытого рынка». Вступительное слово г-жи Фоминой к исследованию «Диверсификация: не альтернативный, а единственный путь» [1] заставило автора статьи взглянуть на институт по-другому. Комментарии различных специалистов из исследования свидетельствуют о том, что руководители ЦНИИ отлично понимают, насколько тяжкое наследие лежит на предприятиях закрытого рынка, и что это наследие не позволяет развиваться на гражданском рынке.

Так как административные органы в электронной промышленности и большей части предприятий, работающих на закрытом рынке, являются подразделениями огромной корпорации под названием «государство», руководители института вынуждены жить в условиях дипломатического взаимодействия.

Например, какой-нибудь инженер из «Энергомеры» написал производителю запрос: «Пожалуйста, пришлите мне...», сразу в ответ получил: «А это коммерческая тайна». Такой образ мышления. Там [на Западе – прим. ред.] ведь так не ответишь, там клиенту не скажешь, что это коммерческая тайна. Клиент пожмёт плечами и пойдёт приобретать конденсатор в Samsung, в корпоративной презентации которого написано больше информации, чем в годовом отчёте отечественного предприятия за последние 10 лет. На сайте любого европейского производителя представлено больше маркетинговой

информации, чем на 10 сайтах российских заводов.

Автор просмотрел около 25 сайтов российских производителей и ни на одном не нашёл презентацию компании, сводных листов или чего-то похожего. Доходит до смешного. В одной статье автор привёл сравнение цен на самые недорогие реле одного российского производителя и средние цены на американские. Через несколько дней после публикации страницу отключили. Как наши производители собираются работать на гражданском рынке? С точки зрения закрытого рынка, всё логично и правильно, но неужели они действительно думают, что на гражданском рынке никто не знает цен своего конкурента?

Ситуацию прокомментировал один из владельцев дистрибьюторской компании: «Реализация товара – неотъемлемая часть производства. Российские производители не разделяют производство и сбыт. В понимании менеджмента функции сбыта и производства неотделимы. Нет понимания рыночной ситуации. Философия такая: будет зафиксировано в плане – купят, не будет в плане – не купят».

Первое, что хочется посоветовать российским производителям электронных компонентов: отправить своего сотрудника на 6 месяцев поработать менеджером в «Промэлектронике», «Симметрон», «Элитан», «Радикант». Эти компании работают на гражданском рынке. Надо учиться с ними работать, понимать, как эти компании функционируют, изучать их методы продвижения, продаж, анализа рынка, поиска ниш для развития. А ещё лучше во все компании отправить по менеджеру на стажировку, в идеале – заодно и руководителей. Второй совет: для работы на гражданском рынке нужно создавать структуры, которые никогда не работали на закрытом рынке. Да так, чтобы они ещё и на другой улице располагались. Нанятых людей сразу отсекают от текущего отдела продаж. Не получится рабо-

тать на гражданском рынке людям, у которых большая часть продаж, мотивации и успешности идёт через закрытый рынок.

В целом гражданский и государственный рынки работают настолько по разным правилам, что по сравнению с ними огонь и вода кажутся близкими родственниками.

Почему автор рекомендует устроиться именно в «Промэлектронику», «Симметрон», «Элитан» или «Радикант»? Да, есть и десятки других, каждая компания со своими особенностями. Дистрибьюторский рынок очень чётко делится на дистрибьюторов, которые работают только на открытом или закрытом рынке. Если дистрибьютор гражданский, то он просто не связывается с закрытыми рынками. Он может продавать туда через других брокеров, но сам не стремится к этому. С другой стороны, дистрибьюторы закрытого рынка, такие как «Миландр-ЭК», «Золотой Шар», «ДОН», «Экситон», могут продавать и на гражданском рынке, но не как профильные игроки. Это прекрасные стабильные компании, профессионалы закрытого рынка, обладающие максимальными инженерными и коммерческими компетенциями, но они же не могут работать на гражданском рынке по правилам закрытого рынка – это невозможно. В основном у упомянутых компаний имеются следующие характерные черты:

1. более 70% продаж компании приходится на продукцию для производителей специальной, военной, космической техники;
2. компоненты российского производства составляют от 70% объёма продаж компании.

Бывают более тесные связи. По данным Центра современной электроники, компания «Золотой Шар» является акционером завода конденсаторов «Элеконд» и обеспечивает половину продаж. Причём «Золотой Шар» – единственный дистрибьютор «Элеконда». По сути, это даже не дистрибьютор, а своего рода дополнительный отдел продаж. Причём этот момент автор оценивает как положительный.

Клиентами дистрибьюторов закрытого рынка в массе своей являются клиенты закрытого же рынка. Исключения есть, но их буквально один-два – рынки разные, дистрибьюторы разные, правила игры тоже разные.

Для сравнения: отсутствие дистрибьютора на сайтах производителей электронных компонентов в Европе или Америке – это, скорее, исключение, чем правило. У российских производителей отсутствие внятной дистрибьюторской политики считается, скорее, правилом, чем исключением.

Отсутствие гражданских дистрибьюторов – это ошибка российских компаний. Исключение составляют только работа по госзаказам или очень узкие ниши. Например, компания «Монокристалл» – лидер на мировом рынке искусственных сапфиров для светодиодов и экранов. «Монокристаллу» удалось даже стать прямым поставщиком Apple. У компании мировая известность, конкурентный по ценам и характеристикам продукт. У «Монокристалла» в России и мире клиентов очень мало, ей не нужны дистрибьюторы и продвижение. Другой пример – производитель процессоров «Эльбрус». Компания медленно, но верно продвигает продукцию на гражданском рынке. Получится у «Эльбруса» закрепиться на рынке или нет, точно неизвестно. «Монокристалл» выпускает высокотехнологичную продукцию, но сырьевую, непосредственно для производства. «Эльбрус» пока ещё на пути становления.

Есть предприятия, ориентированные на экспорт. Например, АО «Протон-Электротекс» – российский лидер проектирования и производства силовых полупроводниковых приборов (диодов, тиристоров и IGBT-модулей), который также производит охладители, силовые сборки и измерительное оборудование. Как сообщили автору, 70% продукции идёт на экспорт. Производят товары мирового уровня из зарубежной компонентной базы. Есть попытки наладить сбыт и на российском рынке, но здесь требования ограничены использованием отечественной компонентной базы. Сразу начинаются явные проблемы: резкое удорожание продукта, увеличение сроков. Обратная сторона медали – процедуры, которые «Протон-Электротекс» сильно пугают как уже гражданскую компанию. Зато сразу видно, что компания работает на гражданском рынке, у них солидный дистрибьюторский пул, в котором есть и зарубежные партнёры.

Если у вас тысячи потенциальных клиентов, а известность или продажи на гражданском рынке почти

нулевые? Статистика компаний-производителей, которые работают на гражданском рынке, доказывает, что дистрибьюторы нужны. Например, одна отечественная компания, занимающаяся разработками в области маломощных беспроводных сетей, сообщила: «Примерно 50% продаж приходится на дистрибьюторов. Но главное – это количество новых клиентов, 90% из которых приходят от дистрибьюторов». Они этим гордятся, не скрывая цифры за завесой «коммерческой тайны». Кто из российских компаний может похвастаться тем, что 90% новых клиентов приходят к ним без их особых рекламных усилий?

Конечно, даже на гражданском рынке есть исключения. Например, в компанию, в которой работал автор статьи, обратился производитель катушек индуктивности, предложил стать дистрибьютором. Ознакомившись с ценой и качеством продукции, компания автора согласилась. Каково же было удивление, когда в первом же проекте, в который внедрили катушки, производитель стал совершать поставки напрямую. Бывший партнёр так и не смог объяснить, что это ему даёт и зачем ему это нужно. Производитель катушек просто искренне не понимал, от чего он отказывается. На этом сотрудничество закончилось.

Первое, что приходит в голову, – отсутствие у наших производителей последовательной политики в дистрибуции собственной продукции. Редко какой российский производитель психологически выдерживает факт, что гражданский дистрибьютор – это не просто посредник. Да, если вы пустите дело на самотёк, то, скорее всего, так и получится. В европейских компаниях существуют специальные технологии, правила, люди, целые отделы для сотрудничества, помощи и контроля за дистрибьюторами. В России производители предпочитают продавать компоненты напрямую, а вот зарубежные производители даже в домашнем регионе предпочитают работать через дистрибьюторов.

Иногда закрытая система сама начинает работать против себя. Например, в 2017 году вышло указание НУВП 251-5-1448 от 22.02.2017 о поставках ЭКБ, которое рассылалось по представительствам военной приёмки и трактовалось как указание по работе только с предприятиями-изго-



Рис. 1. Причины, препятствующие развитию производства гражданской продукции

товителями. При этом прямого запрета этот документ не содержал. Военная приёмка имеет солидную власть над производителями и потребителями, однако на это не могут повлиять ни те, ни другие. Многим покупать напрямую экономически невыгодно.

Что означает размещение заказа на российском предприятии? Это почти всегда стопроцентная предоплата, сроки производства немаленькие, при этом часто срываемые. Когда клиент покупает у дистрибьютора, он сразу платит деньги и получает заказ. Когда клиент покупает у производителя, он сразу платит деньги, а заказ получает через пару месяцев. Это замороженные финансы. Всё это приводит к сужению каналов поставок и невозможности дать адекватное конкурсное предложение.

Сужение канала поставки ведёт к другой очень серьёзной проблеме. Например, если потребитель создаёт опытный образец и ему для этого нужно несколько десятков позиций из электронной компонентной базы отечественного производства (ЭКБ ОП), то из-за ограничений в партии их очень сложно купить. Преимущество получает иностранная ЭКБ. Можно попробовать взять где-то остатки, но, с точки зрения учёта компонентов, это может вызвать риски с приёмкой и не всегда соответствовать правилам.

Отдельная большая тема – отсутствие цифровых моделей для САПР. До означенного ранее ограничивающего постановления отечественными производителями совершались попытки начать работать среди дистрибьюторов. Нашим [закрытым – прим. ред.]

предприятиям катастрофически не хватает информации и опыта работы на гражданском рынке. Функция дистрибьютора – доносить до предприятий обратную связь от гражданского рынка: что, почём и как. Автор уверен, что наши предприятия искренне хотят продавать свою продукцию, многие готовы меняться, вопрос только в том, кто им подскажет, как это осуществить.

Россия в работе с гражданскими дистрибьюторами сильно отстаёт. Особенность нашего рынка в том, что почти все российские производители концентрируют внимание на крупных заказчиках. Военная сфера – это, по сути, один крупный заказчик. Отечественные производственники забывают, что национальное производство хоть и слабое (по сравнению с мировым), но не мёртвое. В России существует более 3000 мелких и средних разработчиков и производителей продукции гражданского назначения, они не могут покупать товарную спецификацию в сотнях разных мест.

Задача глобального дистрибьютора – создать «универсам», в котором всё можно купить в одном месте. Один руководитель департамента закупок очень крупной IT-компании в беседе с автором статьи посетовал: «Сейчас у нас около 20 поставщиков, хотим сократить до 10, но не получается».

Отказываясь от понятной и последовательной дистрибуционной политики, российские производители добровольно отдают рынок, даже если предлагают вполне конкурентные цены.

Рынок России уникален. Россия – одна из немногих стран, где власть принадлежит местным компаниям-

дистрибьюторам. Дистрибуцией электронных компонентов на российском рынке занимаются более 50 компаний, не считая региональных дилеров. Это уникальное преимущество для российских производителей, которое они просто не осознают.

А ведь обратная сторона медали гораздо хуже. Будут ли Arrow, AVNET, TP и другие поставлять через свою сеть на российский рынок продукцию российских же производителей? Никогда. Если они решатся и получат нужные условия для выхода на наш рынок, отечественным производителям просто не с кем будет договариваться.

Можно сделать конкурентный товар по характеристикам и цене. Вопрос в том, как его продвигать и продавать. Если почитать годовые отчёты российских производителей, работающих на государственном рынке, то почти во всех из них главной проблемой в налаживании выпуска гражданской продукции указывается недостаточное стимулирование государством импортозамещения.

Как будто государство сможет заменить хороший продукт и грамотный маркетинг парой законов. Ни в одном из отчётов не прописана ни одна внутренняя причина. Как производители представляют стимулирование рыночной конкуренции? Запретом употреблять импортные аналоги? Вряд ли это сделает нашу электронную промышленность мировым лидером. Если отменить НДС для таких предприятий, с существующими бизнес-технологиями они всё равно не смогут увеличить долю на гражданском рынке.

АО «ЦНИИ «Электроника» проводило опрос, на который большинство предприятий отвечало вполне честно (см. рис. 1).

Для гражданского специалиста особенно заметен пункт про потенциально низкий спрос. Возьмём для примера керамические конденсаторы. Да, наши заводы такие конденсаторы для гражданского рынка не делают, но это не значит, что на них нет спроса. В Россию в 2019 году ввезено керамических конденсаторов на \$35 млн. Спрос есть на всё. Несомненно, здесь большая конкуренция.

На гражданском рынке меньшая маржинальность, хотя применительно к России это не всегда верно. Например, один известный производитель на 3 млрд руб. выручки получил 125 млн руб. прибыли. 90% продаж приходит-

ся на закрытый рынок. Стоит посчитать маржинальность. В десятке годовых отчётов указывается прибыль в этих пределах. Закрытый рынок несёт в себе и большие издержки, и первый пункт рисунка 1 это показывает. Автор полагает, что не все директора ответили на этот вопрос открыто.

Другая проблема: на сайтах российских производителей нет статей-сравнений их продукции с импортными аналогами, нет текстов, расписывающих новинки, какими насыщены отраслевые журналы, в которых рассказывается о превосходстве импортной компонентной базы. А как без этого российские разработчики узнают о новинках? Автор статьи во время продвижения одного американского бренда, специализирующегося на разъёмах, за один только год провёл 18 маркетинговых мероприятий: писал новости и статьи, предоставлял образцы, заполнял параметрический поиск, рисовал баннеры и организовывал семинары. Вот так продвигают продукцию – фанатично и долго.

И снова слово предоставляется генеральному директору АО «ЦНИИ «Электроника»: «Отдельно стоит обратить внимание на необходимость создания сопутствующих сервисов на базе выпускаемой продукции в целях максимизации прибыли и расширения потребительской аудитории».

Выпуск продукта – это успех разработчиков и производителей. Полная загруженность производственной линии – это успех всего предприятия, включая отделы маркетинга и продаж.

Главный вопрос: как загрузить производственную линию на 100%? При подготовке статьи о российском рынке реле автор настоящей статьи выделил три фактора:

1. на рынке реле мощностью более 60 В властвуют электротехнические компании. На электротехническом рынке есть несколько мощных российских брендов, которые не имеют своих заводов, т.е. работают по фаблесс-технологии;
2. в отчёте одного российского производителя изложено: «Производительность цеха, созданного для выпуска импортозамещающих компонентов для поверхностного монтажа, недостаточна и составляет около 10% от проектной мощности». Понятно, что 10% – это убыточная линия производства;

3. в разговоре с представителем одной известной зарубежной компании выяснилось, что в производстве диодов корпусирование составляет 90% себестоимости.

Эти три фактора оформились в идею. Зачем покупать производственную линию под нулевые продажи, когда можно выбрать один из путей для расширения линейки продукции:

1. изготавливать в Азии под своим брендом готовый продукт;
2. заказывать полуфабрикат, а корпусированием заниматься уже в России.

Стоит просчитать объёмы реального безубыточного производства, подготовить почву, и когда продажи выйдут на уровень рентабельности, запустить реальное производство в России на самом современном оборудовании. Удастся выйти на рентабельность через год – хорошо, через 10 лет – нормально, через 25 лет – всё равно лучше, чем иметь производственную линию, загруженную на 10%. Это далеко не новость, только единицы действительно пробуют работать по-другому. Например, в готовом отчёте одного российского производителя открыто написано: «Продажа изделий партнёров – N%». Бренд «изделий партнёров» автор статьи нашёл на сайте этого же производителя.

Есть и другая проблема. Рассказывает генеральный директор ООО «ПСБ технологии» А. Б. Соболев: «Вопрос с электронной компонентной базой не так однозначен. Сегодня отечественные компоненты используются довольно редко, в основном это ЭКБ для изделий ответственного применения. Закупка компонентов, произведённых в России, тоже часто создаёт проблемы: на складах, как правило, их нет, изготовления по заказу приходится долго ждать».

В подтверждение этих слов ни на одном из просмотренных автором сайтов российских производителей не были указаны изделия в наличии на складе или хотя бы сроки производства. Нет даже стандартной базовой цены. Нет cross-reference search, когда вы, например, можете вбить в строку поиска «конденсатор EPCOS» и получить аналог российского производства. Всё это можно узнать только по запросу. Обычный рядовой инженер или закупщик без труда найдёт на сайте иностранного производителя или российского дистрибьютора

эту информацию. В России почему-то эти данные являются частью коммерческой тайны. Это напоминает китайских менеджеров, которые на объяснение, что в России никто не работает без прайсов, пишут: «Клиент должен прислать мне то, что он хочет». Ничего клиент не хочет и не должен. Его каждый день осаждают десятки менеджеров по продажам от российских дистрибьюторов. И у каждого продажника есть на руках цены, образцы, каталоги, презентации. Каждый готов ответить на любой вопрос, если это поможет заключить сделку. И никаких госзакупок и знаний № 223-ФЗ [2], всё это просто лишний балласт информации на гражданском рынке.

Всё то же самое автор статьи говорит и иностранным представителям, когда они просят прислать им запросы, убеждая, что дадут лучшие цены. Здесь приходится отвечать так: «У меня 7500 складских позиций, 50 поставщиков в системе, рост продаж выше среднего. Какие запросы? Какая ручная работа? Один раз я вам пришлю запрос. Хорошо, пришлю 10 запросов, один-два окажутся положительными. Зачем мне потеря времени при эффективности ниже 20%?»

Вот в этом и проблема: российские производители на гражданском рынке требуют огромной ручной работы при неизвестном результате. И главное, ведь есть правильные идеи, верное направление, параметрический поиск по конденсаторам на сайте завода «Элеконд» [3]. Стоит ознакомиться с материалами на сайте АО «Завод Атлант» [4]: раздел «Продукция», затем – «Автомобильные колодки». Наименования импортных аналогов указаны в каталоге. Вот только сделано полдела: сам сайт крайне неинформативен. Автор 8 лет занимался продвижением TUCO и не знал, что в России делают аналоги.

Автору статьи объяснил участник рынка: «Отсутствие информации об импортных аналогах связано с банальной боязнью отечественных производителей, что они подскажут, какой иностранный компонент покупать». На взгляд автора, проблема глубже, поскольку отечественного производителя защищает перечень компонентов и закон № 223-ФЗ, а на гражданском рынке и защищать нечего, там почти нулевая доля. Тем не менее такова обрат-



Рис. 2. Наиболее эффективные меры стимулирования производства гражданской продукции, по мнению респондентов

ная сторона коммерческой тайны и неинформативных сайтов.

Все помнят замечательную идею отраслевой торгово-информационной площадки «ЭКБ МАРКЕТ» с интересными перспективами по функционалу [5]: «Это первая торгово-информационная онлайн-площадка отечественной электронной компонентной базы. Площадка предоставит удобный и простой доступ к базе отечественных компонентов, упростит заказ партий любого объёма, будет способствовать сокращению сроков поставки, обеспечивать поиск и параметрическое сравнение компонентов по ключевым техническим характеристикам, а также сделает удобным их применение при проектировании и производстве аппаратуры благодаря наличию конструкторских библиотек для САПР. Торгово-информационная площадка «ЭКБ МАРКЕТ» уже получила поддержку Аппарата Правительства, Минпромторга, Минобороны, Росстандарта, Российской академии наук, госкорпораций «Роскосмос», «Ростех» и ряда других министерств и ведомственных организаций».

Разработчики действительно старались сделать онлайн-площадку идеальной, однако после 2 лет работы её закрыли. Почему при такой мощной поддержке, после освоения средств площадку закрыли? И зачем прикрывать подобное благое начинание? Просто подарите базу данных сайта тому, кто готов продолжать.

Теперь хватит о негативном прошлом, поговорим о настоящем. При написании статьи автор нашёл список бывшего в употреблении оборудования одного известного российского завода.

В нём 182 наименования, 95% оборудования – 60–80-х годов прошлого века. На дворе 2020 год, а его только сейчас продают как бывшее в употреблении. Нужно понимать, что такая ситуация копилась годами, что это прямое наследие 90-х, которые можно смело назвать «десятилетием потерянных технологий». Эти годы предприятия не смогут наверстать.

Большинство выживших с советских времён производств обременены со стороны государства обязанностью содержать «мобилизационные фонды», то есть содержать мощности, которые могут потребоваться государству в «особой ситуации». Пусть эти мощности устаревшие, убыточные и неэффективные, они нужны: «Проектная мощность рассчитана на выпуск продукции в условиях особого периода».

Обычно подобные предприятия имеют большие неосновные расходы, тысячи квадратных метров площадей. Иногда такого рода излишки даже вредят производству. Одно такое предприятие в черте города получает 90% своих доходов от сдачи помещений, и у него прямо написано в годовом отчёте: «Не планируется развитие и расширение производства, главная задача – аренда». Такие мобилизационные предприятия легко получают недорогие кредиты на развитие, но вследствие отсутствия опыта продаж их производственные линии фатально недозагружены. Поэтому российские производители компонентов всеми силами держатся за госзаказы. Им экономически выгодно работать только на спецзаказчика.

Цена одного и того же компонента для спецприменения и на коммерче-

ском конкурентном рынке различается в 100 раз. Такое ценообразование не российская особенность. То же самое можно увидеть в США. Если сравнить цену диода MIP JANTX с точно таким же без JANTX, то цена будет разниться в 100 раз. Военные покупают резисторы по цене в 10–20 раз выше – это нормально. Военное ценообразование совсем другое.

Иногда можно встретить в СМИ информацию о том, что российские производители электронных компонентов занимают 40% отечественного рынка, однако в подобных статьях демонстрируется лишь срез рынка по деньгам. В реальности доля наших производителей в количественном отношении едва достигает 10%. Это такая лёгкая и неспециальная манипуляция в пользу российской промышленности, получаемая благодаря разным подходам в формировании гражданского и закрытого рынков.

Сложно даже представить, сколько заводу нужно выпускать гражданской продукции, чтобы содержать весь свой балласт. Если выпускать на этом же предприятии, этим же оборудованием, с этим же персоналом, этими же технологиями такое же гражданское изделие, то для получения сопоставимого объёма выручки нужно будет нарастить физический объём производства в несколько раз.

А теперь представьте: вы выпускаете 100 тыс. диодов за 1 млн руб. или 1 млн диодов – за 100 тыс. руб. И вся эта военная и гражданская продукция выпускается на одном заводе, имеет одну бухгалтерию, один отдел продаж и даже одну столовую на всех. Любой менеджер по продажам понимает, что лучше продать десять диодов за тысячу рублей, чем тысячу – за десять.

Система будет работать только в том случае, если гражданская линия по выпуску и продажам будет полностью юридически отдельной, свободной от всех обязательств материнской компании. По сути, такое юрлицо должно работать по принципу бесфабричной модели, заказывать у материнской компании только производство.

Выпуск гражданской продукции в физических объёмах 10–20 штук, эквивалентных по цене одной штуке спецпродукции, не вписывается в бизнес-процессы предприятия. Поэтому когда такой завод пытается

нарастить выпуск гражданской продукции, это рушит его экономику и производство. Встаёт вопрос о приоритетах, ответ на который очевиден любому топ-менеджеру: кормят лишь специзделия.

Именно с этой особенностью и связано падение доли гражданской продукции на российских заводах в последние годы. Когда стоит выбор между гражданским направлением или направлением специзделий, неизменно выигрывает последнее. Желание оставаться в зоне гарантированного комфорта неизменно убивает любые стимулы для выхода на открытый рынок.

Сейчас доля госзаказа у большинства просмотренных автором предприятий превышает 90%. По сути, такие предприятия уже не смогут вернуться на «гражданку» – просто не захотят. Это правда, от которой никуда не деться, её надо признать как факт и учитывать при принятии законов, стимулировании.

Автор уверен: часть директоров заводов были бы не прочь юридически развести свои предприятия (через выделение дочерних фирм) по двум направлениям, но сделать это технологически непросто. Процесс требует большого терпения, обновления персонала и главное – психологической ломки. Это не просто разделение, а создание совершенно нового бизнеса, с нуля и с неопределённым результатом.

Как быть с предоставлением интеллектуальной собственности для гражданского производства? Основной объём интеллектуальной собственности на этих предприятиях принадлежит не предприятию, а заказчику. Технические условия для компонентов и вся производственная документация разработаны заводом, но по госконтракту и в интересах госзаказчика завод не имеет права по этой документации изготавливать гражданские изделия без согласия владельца документации (интеллектуальной собственности). Вопрос коммерциализации интеллектуальной собственности, созданной по госконтрактам, тоже причина отсутствия прогресса в деле конверсии заводов ВПК.

В США, например, именно за счёт этого и растёт сегмент хайтек. По госзаказам ведутся технологические разработки и выпуск изделий. Затем предприятие имеет право бесплатно использовать всю созданную

интеллектуальную собственность для выпуска коммерческой гражданской продукции. Поэтому гражданские производители заинтересованы братья за «военку», чтобы на государственных деньгах совершить технологический рывок, с помощью которого потом можно зарабатывать на гражданском рынке.

По поводу особенностей наших опытно-конструкторских работ владелец одной компании сказал следующее: «Деньги выделяются именно на ОКР, а не на создание серийного продукта. Деньги платятся за разработку продукта, иногда – за научные исследования. Это традиционно считается поддержкой государством предприятий, причём это мнение предприятий. Парадокс, но это так. Предприятия разрабатывают и выпускают образец, закрывают тему, потом кладут образец на полочку, вносят в список – всё по правилам. Когда обращаешься к ним за продукцией, которая к тому же имеется в разрешённом списке, тебе говорят следующее: «Да, мы готовы сделать, но нам нужны деньги на освоение производства». Это не вина самих предприятий: как задача сформулирована, так она и выполняется. Предприятия просто этим пользуются. Повторюсь, это не вина предприятий, деньги выделяются на разработку, в задании нет чёткого пункта об обязательном производстве».

В России разработано огромное количество аналогов импортных изделий в рамках бюджетного финансирования, но реально выпускаются единицы. Точки роста и базовые технологии позволяют, особенно в «пассиве», делать достойные аналоги, движение есть, но результаты не соответствуют ожиданиям. Требуется внутренний анализ, прежде всего – от самих предприятий и чиновников, честный и беспринципный, без параллельной реальности.

Подведём предварительный итог. Что необходимо в первую очередь сделать предприятиям, если они хотят работать на гражданском рынке:

1. юридическое отделение, отдел продаж, бухгалтерия, склады;
2. продажа партнёрских товаров под своим брендом, развитие бренда;
3. узнаваемость;
4. составить таблицу: маркетинг, продажи, продукция – что есть у конкурентов;
5. открытость;

6. научиться работать с дистрибьюторами, создать правила сотрудничества;
7. продвижение;
8. снижение себестоимости, контроль расходов.

Каждый пункт будет делиться на десятки подпунктов, а те – ещё на десятки, под каждое предприятие. По первому пункту есть особенность, которую рекомендуется проанализировать владельцам предприятий. Посмотрите на рисунок 1. Только 11% респондентов ответили, что компания и бизнес-процессы заточены под оборонный (закрытый) рынок. Реально этот процент гораздо выше, просто почти все директора считают это, как само собой разумеющееся. Для них не существует другого рынка и других бизнес-процессов.

А теперь посмотрите на рисунок 2. Заметили любопытный факт? Никто не написал, что нужно менять бизнес-процессы, стимулировать изнутри, даже те из 11%, которые честно пишут про свою сконцентрированность. Никто ведь не утверждал, что стимулирование является прерогативой только одного государства. Вопрос общий. Но психологически слово «стимулирование» все ассоциируют с государством: субсидирование, приоритизация, налоги. Хотя насчёт льготного кредитования автор полностью согласен.

В первой редакции настоящей статьи доверенный редактор заметил автору: «Вы называете этот рынок закрытым. Это не так: он не закрытый, а регулируемый». Впредь автор будет называть его именно так.

Литература

1. Исследование «Что сдерживает диверсификацию радиоэлектроники?» ЦНИИ «Электроника» совместно с журналом «Электроника: НТБ» и компанией GfK Rus. URL: <http://semiexpo.ru/docs/DeversificationA4-rassilka.pdf>.
2. Федеральный закон № 223-ФЗ от 18.07.2011 «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/.
3. Официальный сайт завода «Элеконд»: <https://www.elecond.ru/>.
4. Официальный сайт ПАО «Завод Атлант»: <http://zavodatlant.ru/2019/12/11/avtomobilnye-klemmy-i-kolodki-tip-kalina/>.
5. URL: https://www.soel.ru/novosti/2019/ekb_market_god_spustya/.

