

# «Элтех»: итоги и перспективы

## Интервью президента компании «Элтех» Андрея Перегуда

**По уже сложившейся традиции наш журнал старается показывать не только картину рынка и отражать его события, но и уделять внимание вопросам развития компаний, динамики их бизнеса и показывать видение рынка глазами их руководителей. На этот раз вопросы, поставленные на обсуждение, затрагивают различные темы — от возможного развития ситуации на локальном рынке после прихода глобальных дистрибьюторов до вопросов оргштатной политики и факторов развития компании. Президент компании, Андрей Перегуд, согласился не только ответить на обозначенный круг вопросов, но и рассказать о планах развития своего бизнеса.**

**— С вашего последнего интервью прошло два года. Какие изменения произошли за это время в фирме?**

— Наша компания развивалась весьма динамично эти два года и поэтому изменений достаточно много. С каких начнем?

**— Давайте начнем со стратегически значимых, если таковые были.**

— Да, были. Главное из них заключается в том, что теперь в компании имеется официальная должность исполнительного директора, которую занимает Екатерина Владимировна Кобер. Именно она осуществляет оперативное управление компанией, а ваш покорный слуга переквалифицировался в президенты и занимается в основном стратегическими вопросами.

Я не помню точно, в какой стадии развития находилась два года назад наша программа по открытию региональных офисов, но в настоящее время мы имеем хорошо работающую региональную сеть из шести российских офисов (я считаю вместе с главным в Санкт-Петербурге), в которую мы встраиваем первый зарубежный, открытый пару месяцев назад в Минске.

**— Можно уточнить? Ваши слова «хорошо работающая региональная сеть» означают, что все шесть офисов хорошо работают?**

— Нет, офисы работают по-разному — какие-то, по нашему мнению, хорошо, какие-то не очень. Я имел в виду, что хорошо работает информационно-логистическая система, связывающая все офисы и центральный склад, в результате чего четко и своевременно передается информация и перемещаются

грузы и, насколько мне известно, многие заказчики уже оценили это. Разработку и внедрение этой системы я считаю одним из самых важных наших достижений за последние два года.

**— Какие-то фирмы открывают офисы в регионах, другие развиваются через сеть партнеров. Если я не ошибаюсь, сначала вы выбрали второй путь, а теперь активно открываете представительства. В связи с чем произошло такое резкое изменение в региональной политике?**

— Это никоим образом не резкое изменение, а скорее дополнение. Наша партнерская программа продолжает успешно развиваться, и, как это не удивительно, во многих случаях через полгода-год после открытия офиса наблюдается заметный рост партнерских продаж именно в этом регионе. Объяснение достаточно простое: если региональный офис начинает успешно работать, это приводит к существенному повышению интереса в данном регионе к «элтеховским» линиям, а наработанные годами надежные каналы закупки комплектующих никто менять не стремится. Так же продолжают действовать жесткие правила, которые четко регламентируют ситуацию с партнерами и не дают возможности менеджерам «Элтеха» забирать у партнеров бизнес. За соблюдением этих правил бдительно следит руководитель партнерского отдела Ирина Чухонцева.

**— Существуют какие-то планы по развитию вашей региональной сети офисов?**

— В долгосрочных перспективах рассматривается открытие представительства

на Украине. Но когда эти планы перейдут на этап практической реализации — сказать трудно.

**— Как я понимаю, за два года численность сотрудников компании существенно увеличилась. Сколько человек сейчас работает у вас?**

— Я не могу точно сказать, сколько сотрудников работало в «Элтехе» два года назад, но думаю, что численность примерно удвоилась. Сегодня у нас работает приблизительно 90 человек.

**— Привело ли столь существенное расширение штата к появлению новых отделов или новые сотрудники пополняли уже имеющиеся?**

— Конечно же, имеющиеся отделы стали больше, особенно выросли отдел технической поддержки и отдел продаж, кстати, в нашей структуре менеджеры региональных офисов являются сотрудниками отдела продаж. Но появились и новые отделы. Вполне успешно работает отдел бренд-менеджеров, который был создан в мае этого года. И начинает функционировать только что созданный отдел маркетинга.

**— Насколько я знаю, руководитель отдела бренд-менеджеров вашей компании — Дмитрий Тормашиев, который когда-то работал в «Элтехе» заместителем директора, а последние три года возглавлял представительство «Аргуссофта» в Санкт-Петербурге. Могли бы вы это прокомментировать?**

— Кроме того, что у вас абсолютно верная информация, других комментариев у меня, пожалуй, не будет.

**— Давайте перейдем к линейке поставляемой «Элтехом» продукции. Мне кажется, она заметно расширилась за последнее время. Могли бы вы рассказать, по каким критериям выбираются новые линии и какие у вас есть планы по расширению номенклатуры?**

— Во-первых, хочу заметить, что, как и два года назад, большая часть бизнеса «Элтеха» — это Analog Devices, а на втором месте — источники питания (я подразумеваю преобразователи AC/DC, DC/DC и DC/AC нескольких производителей). Насколько мне известно, за последние два года мы существенно укрепили свои позиции на российском рынке по этим направлениям.

Появились и новые линии, среди которых как наиболее интересные хочу отметить Micrel, Sagem и несколько особняком стоящий Rochester.

При принятии решения по открытию новой линии учитываются следующие факторы: сочетание новой продукции с уже имеющейся в линии поставок и наличие ресурсов для раскручивания этих продуктов, конкурентоспособность этой продукции на российском рынке, и, что немаловажно, дистрибьюторская политика поставщика, в том числе по отношению к российскому рынку.

Хочу отметить, что основной бизнес «Элтеха» — франчайзинговая, линейная дистрибуция. Поэтому открытие новой линии — это довольно серьезный шаг, на который должны быть зарезервированы определенные ресурсы.

Что касается будущего, наверное, уже понятно, что количество линий в нашей linecard быстро увеличиваться не будет.

Тем не менее некоторые направления, которые могут сочетаться с нашим стилем работы и с уже имеющимися линиями, мы представляем на рынке или очень слабо или не представляем совсем. Я имею в виду программируемую логику, микроконтроллеры и датчики. Поэтому мы постараемся двигаться в этих направлениях.

**— Насколько мне известно, ваша компания уже много лет лидирует в области поставок источников питания на российском рынке. Какие изменения произошли в этом направлении?**

— Мы продолжаем выбирать продукты с оптимальным соотношением «цена — качество» для различных приложений. Как следствие, стараемся исключить из линий поставок Traco и Franmar; при этом у нас добавились C&D и Aintec.

C&D (ранее Newport) является для меня бесспорным лидером в области маломощных DC/DC-преобразователей, но мы не поставляли эту линию раньше, потому что считали, что их цены слишком высоки даже для продукции такого высокого качества. Но на прошлой выставке ChipExpo эта фирма вышла

на нас с предложением начать поставки их продукции, а предложенные цены были вполне конкурентоспособны.

Что касается Aintec, то эта небольшая канадская компания готова предлагать цены на уровне производителей из Юго-Восточной Азии, но при этом многие ее продукты уже сейчас имеют американский сертификат качества UL, и планируется сертификация всех поставляемых преобразователей.

**— Сейчас популярна такая тема для дискуссий, как приход западных дистрибьюторов и занятие ими места на локальном рынке. Есть мнение, что как только на наш рынок придут крупные западные дистрибьюторы, то местные компании, не занимающие лидирующие места, начнут вымирать, теряя свой бизнес.**

— Эта тема достаточно популярна уже несколько лет, а по некоторым прогнозам двух-трехлетней давности к настоящему моменту этот передел рынка должен быть в самом разгаре. Мое видение этой темы не претерпело изменений и выглядит следующим образом: плавный передел рынка в пользу глобальных дистрибьюторов уже идет и будет продолжаться при нормальной политической и экономической ситуации в стране. В результате через какое-то время (по срокам не буду делать прогнозов, но явно не через год и не через два) глобальные дистрибьюторы займут заметную часть рынка России, отняв бизнес у местных компаний. Но глядя на крупные страны Западной Европы, можно сделать вывод, что местные линейные дистрибьюторы должны удерживать за собой часть рынка, причем эта часть может быть немалой. Шансы остаться на рынке имеют нишевые и небольшие брокерские компании. Таким образом, я не слишком пессимистично смотрю в будущее.

**— В финале нашего разговора я бы хотел задать вопрос о выставочной деятельности. Два года назад кроме известной выставки «ЭкспоЭлектроника» появилась выставка ChipExpo. Не считаете ли вы два события такого уровня в год слишком сильной нагрузкой на компании? Динамика нашего рынка, возможно, и диктует более**

**частые события в этой области, но в Германии, например, такая выставка всего одна и проходит раз в два года. Все-таки не слишком ли это тяжелый выставочный режим?**

— Принципиально соглашусь, что ситуация с двумя выставками такого масштаба не простая. С одной стороны, новых заказчиков или проектов в последние годы эти выставки практически не приносят. С другой стороны, это отличная возможность в интенсивном режиме пообщаться с заказчиками и партнерами. Кроме того, выставки имеют имиджевое значение. В общем, взвесив все «за» и «против», мы приняли решение участвовать в обеих выставках. Таким образом, в октябре мы будем на ChipExpo — она нас откровенно радует. А вот с «ЭкспоЭлектроникой» ситуация иная. Когда мы на прошлой выставке начали определяться со стендом на следующую, выяснилось, что организаторы ужесточили условия: стенды в привычном для нас месте стали размером 100 и более квадратных метров, а цену косвенно подняли стандартным способом (я имею в виду — при помощи курса у. е.) Получается так, что нас заставляют очень существенно увеличить бюджет на «ЭкспоЭлектронику». Я решил не поддерживать этот маркетинговый ход «Примэкспо». Поэтому пока у нас на следующей выставке нет стенда, и на данный момент мы не планируем участвовать на ней, но это не является какой-то принципиальной позицией, и в случае получения от организаторов удовлетворительного, на наш взгляд, предложения мы готовы рассматривать наше участие и в этой выставке тоже.

Если же говорить о перспективах, конечно, в дальнейшем двум таким выставкам будет трудно существовать параллельно. Наиболее вероятная, с моей точки зрения, перспектива — это некоторое разведение тематик. Мне кажется, что «ЭкспоЭлектроника» стала серьезно ориентироваться на поставщиков оборудования и материалов для радиоэлектронной промышленности, и, таким образом, ChipExpo имеет хорошие шансы стать главной компонентной выставкой страны. ■

# Из первых рук!



**Тайваньская компания Pacific Microelectronics Inc. (PMC) — один из крупнейших производителей печатных плат в Азии. Президент компании Альберт Линь рассказывает о специфике своего предприятия и схемах работы с российскими заказчиками.**

— *Расскажите, пожалуйста, нашим читателям об истории создания и развития вашей компании.*

— Наша компания создана в 1985 году на заре компьютерного бума, когда резко возрос спрос на печатные платы из США и Японии. На первых порах на заводе работало всего 85 человек, но рынок требовал стремительного расширения мощностей. На Тайване тогда была возможность брать кредиты под очень невысокие проценты: с 1985-го по 1989-й год общая сумма полученных нами займов составила 110 миллионов долларов. Мы купили землю, построили 15 производственных цехов, которые работают до сих пор. Мы не скупились на хорошее оборудование, оснащая свое производство лучшими в своем классе японскими и немецкими станками. Это было совершенно необходимо, поскольку тогда иностранные клиенты еще не знали, что Тайвань способен на чудо, и мы должны были это доказать. Надо было побороть предубеждение, что Тайвань — отсталая страна, в которую можно «спихнуть грязное производство». Поэтому мы поставили задачу создать высокотехнологичное предприятие, чтобы серьезные заказчики были готовы размещать у нас плановое производство, а не только случайные партии плат.

PMC одной из первых в отрасли на Тайване прошла сертификацию по всем стандартам качества: ISO-9002, ISO-14000, UL, CE, DEMKO. В числе наших заказчиков такие известные компании, как Mitsubishi, NEC, Toshiba, Motorola, IBM и другие. Работа с лидерами мировой электроники научила нас высокой культуре производства и бизнеса. Мы не можем допустить срыва производственных сроков или брак, поскольку в работе с клиентами такого уровня это смерти подобно.

В настоящее время в компании Pacific Microelectronics работает около 3000 человек. Предприятие владеет шестью заводами, работают 15 представительств по всему миру, в том числе и в России. Без ложной скромности хочу сказать, что сегодня мы одни из наиболее высокотехнологичных и конкурентоспособных предприятий

в области производства печатных плат в Юго-Восточной Азии. Мы производим платы от одного до шестнадцати слоев, 5-го класса точности. В месяц наши заводы отгружают суммарно до 5 600 000 дм<sup>2</sup> печатных плат, и у нас есть резерв для быстрого увеличения производства еще на 30%. Мы используем практически все существующие на коммерческом рынке материалы: FR4, FR2, CEM1, CEM3, FR5, также производим платы из керамического листа, изготавливаем гибкие полиамидные шлейфы, трафареты для нанесения паяльной пасты. Ваши платы могут быть изготовлены с любым цветом маски и шелкографии. Толщина платы может варьироваться от 0,2 до 3,0 мм. Мы применяем различные методы обработки контура: фрезеровкой, вырубкой штампом, скрайбированием, лазерным прожигом. В распоряжении заказчика несколько видов обработки контактных поверхностей: горячее лужение, золочение различных толщин (химическое, гальваническое), нанесение карбонной пасты, заливка платы широкой гаммой защитных компаундов. Платы могут производиться в групповых заготовках любых форм и размеров. Все платы, изготавливаемые на PMC, проходят 100%-ное рентген-тестирование и электроконтроль. Перед отправкой продукция помещается в вакуумную упаковку и трехслойный гофрокартон.

— *В чем особенность вашей компании относительно других поставщиков печатных плат?*

— Компания PMC уникальна в первую очередь комплексным характером своего производства. Надо признаться, что в Азии редкий завод объединяет такой широкий набор технологических операций под одной крышей. Наши коллеги по отрасли грешат тем, что, принимая заказы, зачастую отдают на сторону производство фотошаблонов, образцов плат, часть сверловочных операций всю гальванику и горячее лужение. Партии плат «путешествуют» с одного предприятия на другое, проходя поэтапно технологические операции, и возвращаясь к хозяину уже только перед упаковкой. С точки зрения себестоимости это, может быть, имеет смысл. Но не следует забывать другие важнейшие переменные — контроль качества и сроков. Пускаясь в хоровод по предприятиям-смежникам, мы теряли бы на каждом технологическом этапе как минимум один день на перевозку и согласование. К тому же не каждое производство работает одинаково эффективно. Часто возникают сбои, в результате которых образуются «пробки» то на участке сверловки, то на гальванике; в результате заказы зависают на несколько дней, ожидая своей очереди, срываются сроки поставок, уходят заказчики. Мы не можем ручаться за то, как работают другие. Мы привыкли отвечать за себя. Стоит ли говорить о качестве, и, главное, об ответственности за него, если шаблоны делали в одном месте, сверлили в другом, фрезеровали в третьем, а тестировали в четвертом?.. Мы знаем слабые и сильные стороны азиатского производства и стараемся взять лучшее, избавляясь от недостатков в самом принципе его организации. Объединение всех технологических операций под одной крышей при условии оснащения завода лучшим оборудованием в сочетании с западной системой управления — вот что такое PMC. Именно это делает нас уникальными и одними из лучших в отрасли производства печатных плат.

Есть немало высокотехнологичных производств, способных делать миллионы дециметров плат в месяц. Однако неизменно прослеживается зависимость: чем больше и технологичнее предприятие, тем, как правило, сложнее с ним работать. Почему так? Причины во многом исторические: лучшие предприятия в Азии создавались как производственные площадки для обслуживания нахлынувших из США и Японии заказов