

# Контрактное производство: за и против

Юрий Широков (Москва)

**Рынок контрактных услуг в России практически сформировался. Есть и предложение, и спрос. Однако контрактный производитель не всегда оправдывает надежды заказчика. Почему это происходит? Как избежать конфликта интересов сторон? Как правильно выстроить производственно-логистическую цепочку? Об основах взаимоотношений заказчика и контрактного производителя рассказывает эта статья.**

О контрактном производстве как таковом и о контрактном производстве изделий радиоэлектроники в частности было написано множество статей. Большинство работ отечественных авторов относится к периоду зарождения и становления услуг аутсорсинга в России. Сейчас же можно говорить о сформировавшемся в России рынке контрактных услуг со своей спецификой. Мощный импульс развитию этого рынка в России дал, в частности, приход международных торговых сетей, реализующих продукцию под своими «приватными» торговыми марками. Не последнюю роль сыграло появление мелкого и среднего бизнеса, дающего работу оказавшимся не у дел после развала Советского Союза промышленным производствам. Рынок оказался настолько привлекательным, что на нём стали появляться и новые специализированные компании, ориентированные на контрактное производство и организованные по западному образцу.

Обычно посредством союза с контрактным производителем заказчик надеется решить следующие проблемы:

- высвобождение собственных внутренних ресурсов для других проектов;
- повышение технологического уровня изделий;
- сокращение издержек за счёт отказа от неспецифической деятельности;
- частичное перекладывание рисков на плечи контрактного производителя.

Мировой опыт показывает, что среди крупнейших OEM-производителей существует устойчивая тенденция к передаче субподрядчикам час-

ти (порой весьма значительной) функций по производству своих продуктов. Журнал Wired дал определение аутсорсингу как новой стратегии управления, сформулировав его главный принцип: не заниматься в ущерб основному бизнесу тем, что не можешь сделать сам лучше всех.

В настоящее время доли контрактных производств в различных отраслях промышленности распределены примерно следующим образом:

Автомобильная промышленность	15%
Беспроводные телекоммуникации	38%
ВПК, авиация и космос	10%
Компьютерная периферия	28%
Компьютерные системы	27%
Медицинское оборудование	13%
Потребительские товары	12%
Приборы	18%
Проводные телекоммуникации	51%
Средства производства	21%

Из приведённых данных видно, что доля аутсорсинговых услуг наиболее велика как раз в области наиболее высокотехнологичных производств. Производитель в наши дни далеко не всегда имеет собственные заводы. Прогресс не стоит на месте, и с усложнением и удорожанием технологий производства проблема только усугубляется. Для крупных международных компаний, имеющих сетевую структуру, решающим является не вопрос собственно производства изделий, а вопрос координации усилий по установлению и поддержанию связей с бизнес-партнёрами. Доля аутсорсинговых услуг в производстве продукта может быть различной: от минимальной до полного цикла производства товаров на стороне и продажи их под своей торговой маркой. Так называемые «оболочечные ком-

пании», фокусирующиеся на маркетинге своего продукта, а производственные вопросы делегирующие партнёрам, уверенно занимают позиции на рынке. О них немного позже, а сейчас о проблемах во взаимоотношениях заказчика с контрактным производителем.

Казалось бы, приведённая оптимистичная статистика должна свидетельствовать об идеальной ситуации в этой области. Но, к сожалению, контрактный производитель не всегда оправдывает надежды, возлагаемые на него заказчиком. Почему же это происходит? Зачастую заказчик обманывает сам себя, внушая себе ошибочное представление о контрактных схемах работы. К примеру, издержки контрактного производства действительно могут быть значительно ниже за счёт более оптимально «заточенного» производственного процесса. Безусловно, это преимущество узкоспециализированного подрядчика. Но кто сказал, что выгоду от этого получит и заказчик? Ещё один пример из области снабжения. Как правило, контрактный производитель, выпускающий достаточно большие объёмы продукции, имеет привлекательные условия поставок сырья и материалов по своим собственным каналам. Заказчик же, приходящий к нему со своим объёмом работ, зачастую стремится навязать контрактнику свои каналы поставок, искренне считая, что таким образом он контролирует его деятельность и тем самым страхует себя от производственных и финансовых рисков. Не всегда верно и то, что отдавая производство на откуп контрактнику, вы повышаете его гибкость и оперативность. Для минимизации своих внутренних издержек контрактник стремится загрузить своё производство выпуском однотипной массовой продукции, что позволяет ему значительно снизить затраты на логистику, свести к минимуму товарные запасы на складе, удешевить технологическое оборудование. Однако, несмотря на возможные

проблемы во взаимоотношениях заказчика с производителем, первому не так-то легко порой отказаться от действующей схемы работы: слишком много вложено в неё, слишком много придётся ломать и перестраивать. В результате нередки ситуации, когда контрактный производитель вопреки ожиданиям начинает сдерживать технологический прогресс продукта. Неоднозначна и ситуация с делегированием рисков. Многие заказчики по умолчанию считают, что передав некий производственный процесс контрактнику, они автоматически передали ему и связанные с этим процессом риски. Контрактник же, естественным образом заинтересованный в освобождении от этих рисков, зачастую включает в договоры скрытые лазейки, позволяющие ему возвращать риски заказчику.

Таким образом, использование или неиспользование услуг контрактного производителя становится для компании вопросом не праздным, а стратегическим. Известнейшие мировые компании, прибегающие к контрактным услугам, признают данный факт.

Добиться успеха на этом пути можно только выстроив соответствующим образом схемы своей работы, включающие схемы внутреннего управления и логистики. В основу взаимоотношений с контрактным производителем ведущие мировые компании закладывают два фактора: риски (поставки сырья и материалов, непредсказуемость сбыта) и соотношение сильных и слабых сторон контрактного производителя (его способность справляться с факторами неопределённости).

Таким образом, весьма важен фактор «зрелости» контрактного производителя, его устойчивого и понятного положения на рынке. С надёжным, зрелым производителем работать проще всего, поскольку, как правило, не требуется ресурсоемкого и сложного контроля его деятельности со стороны заказчика. Достаточно лишь предусмотреть в договоре измеряемые ключевые параметры и периодичность их проверки, а также санкции за отклонение от них. В настоящее время нет ни одного мирового производителя, который бы осуществлял полный цикл производства своих товаров, не прибегая на той или иной стадии к услугам подрядчиков. К примеру, всемирно известный производитель компьютер-

ного оборудования компания HP основанной упор делает именно на брендинг и разработки в области высоких технологий, всё больше отдавая производственную составляющую подрядчикам. На заводах, принадлежащих HP, производятся только узлы, содержащие технологические ноу-хау.

Как не допустить конфликта интересов заказчика и контрактного производителя?

Идеальный, «классический», контрактный производитель – это высокотехнологичное предприятие, при этом не имеющее своей продукции, своих брендов и не ассоциирующееся в глазах потребителя ни с одной из торговых марок. В такой ситуации заинтересован заказчик, продвигающий собственный продукт и заботящийся о чистоте и укреплении принадлежащего ему бренда. И контрактники, успешно работающие на рынке, хорошо понимают важность этих условий. К примеру, в первой десятке мировых лидеров контрактного производства электроники находятся девять североамериканских компаний, оказывающих услуги множеству известных производителей, но при этом остающихся в тени.

Рассмотрим вкратце оболочечные компании как предельный случай использования услуг аутсорсинга. Наверное, все слышали о Владимире Довгане с его зонтичным брендом, под сенью которого было объединено более сотни товаров различных производителей. Создать собственный бренд, производить и продавать товары, не владея при этом реальными производственными мощностями и запасами сырья, – такова идея оболочечной стратегии. Именно эффективное управление брендом и технологические разработки, а не управление производством, в наши дни приносит основные дивиденды. Повсеместное перетекание капиталов из сферы производства в интеллектуальную сферу – лучшее тому подтверждение. Эта тенденция связана ещё и с тем, что в век глобальных коммуникаций аутсорсинг стал объективно менее затратным механизмом реализации поставленных целей. Таким образом, главная задача оболочечной компании – «все-го лишь» добиться слаженной работы выстроенной ею же производственно-логистической цепочки. Упомянутому Довганю, например, не удалось справиться с этой задачей, и, как следствие,

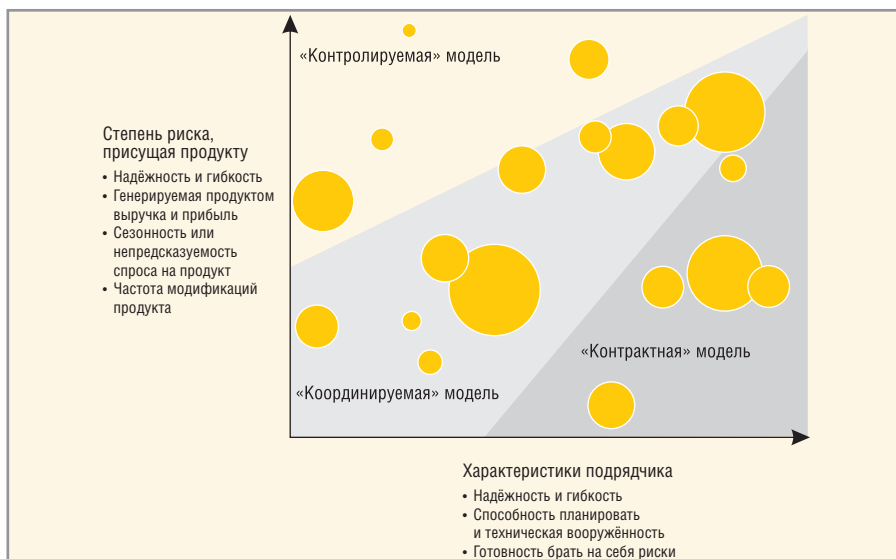
бренд умер. Ещё одна из проблем заключается в существовании своеобразного психологического барьера, пока не преодоленного в нашей стране. У многих существует стойкое убеждение, что если компания сама ничего не производит, значит, она является элементарным паразитом-посредником, мыльным пузырьком, с которым деловые отношения иметь нельзя. На самом деле это не так, и появляющиеся положительные примеры российских компаний с подобной организацией ломают стереотипы.

Имеет ли смысл прибегать к услугам контрактного производителя в нынешних российских условиях?

Проблема устаревшего производственного оборудования, устаревших технологий, недостатка средств на техническое перевооружение – едва ли не главная беда отечественной промышленности. Ещё один серьёзный фактор сдерживания прогресса – недостатки внутренней организации. Ещё недавно загадочная аббревиатура «ISO9001» многим абсолютно ни о чем не говорила. Сейчас действительность такова, что не имеющий чётко отлаженных и сертифицированных производственных процессов игрок на рынке обречён. Часто имея не одну, а весь «букет» перечисленных проблем, предприятие не в состоянии выкарабкаться из этого замкнутого круга, используя только собственные ресурсы. Успешный же контрактный производитель по определению лишён перечисленных недостатков. Вот тут-то, тщательно взвесив все «за» и «против», самое время рассмотреть и вариант стратегии аутсорсинга.

Как же найти «своего» контрактного производителя?

Сейчас множество предприятий в России, осознав выгоды предоставления аутсорсинговых услуг, стали позиционироваться как контрактные производители и призывать воспользоваться их услугами. В большинстве случаев, однако, к подобным предложениям следует относиться осторожно, поскольку не всегда желание подзаработать, загрузив простаивающие производственные мощности, сочетается со способностью качественно исполнять роль подрядчика. Как уже было сказано, для того чтобы впоследствии не пожалеть о своем выборе, заказчик должен заранее тщательно продумать стратегию работы с контрактным производителем.



### Три модели работы с подрядчиком (по материалам А.Т.Кearney)

Величина круга отражает суммарные расходы на контрактное производство

Существуют различные модели работы с подрядчиком, базирующиеся на различных приоритетах в работе. В общем случае принято рассматривать три модели: «контролируемую», «координируемую» и «контрактную» (см. рисунок). Контрактная модель характеризуется наибольшей надёжностью и наименьшей степенью риска. Её можно использовать в работе с надёж-

ным, проверенным подрядчиком. «Контролируемая» и «координируемая» модели применимы к взаимоотношениям с новыми производителями, чьи деловые качества ещё не проверены на практике. Наиболее оптимально при этом партнёрство компаний. При такой организации дополнительной гарантией успеха будет выработка общих целей.

По мнению журнала Wired, в ближайшие годы в высокотехнологичном секторе объём производства вырастет на 85%, соответственно вырастет и объём оказываемых OEM-производителям контрактных услуг. Предприятие, активно пользующееся услугами контрактников, как правило, более мобильно и, следовательно, более конкурентоспособно. Со вступлением в ВТО, с приходом на российский рынок транснациональных корпораций это может стать решающим фактором выживания. Такой производитель, умело выстраивая производственно-логистическую цепочку и проводя разумную маркетинговую политику, имеет шанс выйти со своим продуктом на международные рынки. Известны успешные на сегодняшний день примеры привлечения российскими компаниями в качестве подрядчиков иностранных фирм. Существует множество примеров привлечения отечественных подрядчиков иностранными компаниями. Таким образом, налицо процессы международной интеграции, зарождающейся на базе идеи аутсорсинга. И это позволяет с надеждой смотреть в будущее отечественной экономики. ☺

## Новости мира News of the World Новости мира

### Сможет ли Индия повторить китайское чудо?

Китай давно стал излюбленным местом западных фирм для размещения производства товаров широкого потребления, в том числе бытовой электроники. Однако соседняя с Китаем страна, Индия, в силу ряда причин (и не в последнюю очередь – благодаря демографическому росту, который, в отличие от Китая, Индия не обуздала) может составить конкуренцию Поднебесной.

Индийское агентство полупроводниковой промышленности, стремящееся превратить Индию в альтернативный центр производства электроники, ведёт переговоры с такими организациями, как FSA (Fabless Semiconductor Association) и SIA (Semiconductor Industry Association). Сообщается, что ISA уже заключила соглашение с тайваньским консорциумом SoC Consortium о партнёрстве.

Усилиями ISA инженеры, получившие образование в Индии, остаются работать в стране, а не уезжают в Северную Америку или Европу – в частности, в рамках программы Si-Quest, действующей в 30 индийских вузах.

Усилиями ISA организована ежегодная конференция, на которой обсуждаются

экономические и технологические аспекты полупроводниковой отрасли в Индии. Конференция будет проводиться в Бангалоре каждый декабрь, а в качестве докладчиков будут привлекаться представители ИТ-компаний.

Для исследования промышленных перспектив и инвестиционного климата ISA привлекла аналитиков Frost&Sullivan.

Шумиха, поднятая вокруг индийских программ развития полупроводниковой промышленности, практически отсутствующей в стране, может оказаться чрезмерной – жизнь вносит свои коррективы, а мировая экономика, задавленная высокими ценами на энергоносители, переживает не лучшие времена. Но организация крупномасштабного промышленного производства бытовой электроники, благодаря отработанности технологий, не является трудновыполнимой задачей – а квалифицированного персонала в Индии достаточно. Поэтому на первый план выходят экономические аспекты, в частности, вопрос о том, смогут ли индийцы конкурировать с китайцами по себестоимости производства. Надо полагать, долго ждать ответа не придётся.

EE Times, [www.ixbt.com/news/hard/](http://www.ixbt.com/news/hard/)

### Основы для ЖК-панелей 8G и 9G

Samsung Corning Precision Glass (SCP), совместное предприятие Samsung Electronics и Corning, представили 7-е поколение стеклянных подложек для ЖК-панелей и структуры для 8-го и 9-го поколения. Новинки были показаны на выставке Information Display and Exhibition (IMID'05) в Южной Корее.

Джанг-Ван Чо, спикер SCP, сообщил, что 8G- (2160 × 2460 мм) и 9G-подложки (2400 × 2800 мм) соответствуют недавно представленным новинкам. Но основания могут быть приспособлены и для панелей 8-го поколения от Sharp (2160 × 2400 мм).

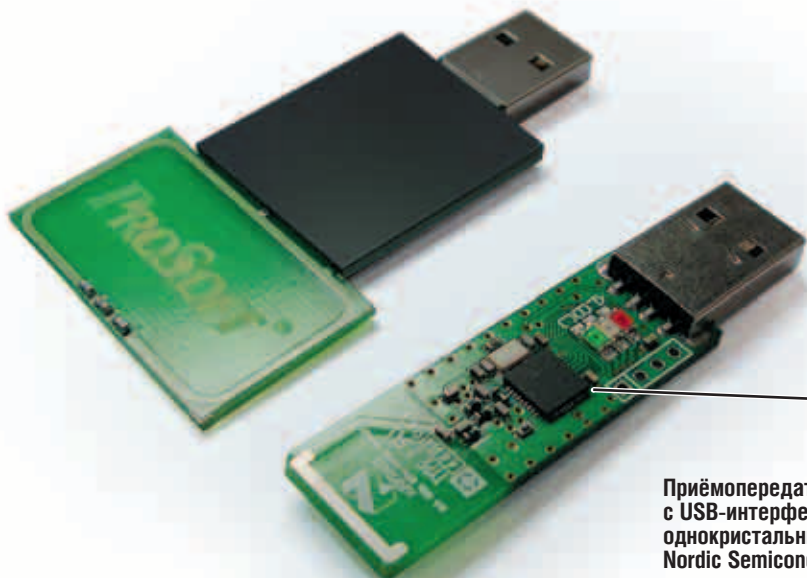
«Стеклянные подложки, производимые нами, не имеют никакого ограничения по размеру, поскольку производственный метод позволяет их изменять. Однако 3 м – это максимум из-за проблем транспортировки», – сказал Джанг-Ван Чо.

На сегодняшний день компания SCP производит почти 2/3 подложек, необходимых производителям в Южной Корее: 90% оснований для Samsung и более чем 50% – для LG.Philips.

[www.hifinews.ru/article/details/1761.htm](http://www.hifinews.ru/article/details/1761.htm)

# Цифровые решения

## Пример практического применения



Приёмопередатчики с USB-интерфейсом на базе однокристалльных трансиверов Nordic Semiconductor для систем автоматки

### Основные достоинства продукта

- Встроенные микроконтроллер и АЦП
- Индустриальный диапазон рабочих температур
- Расширенный диапазон питающих напряжений
- Минимальное количество внешних компонентов
- Сверхнизкое потребление тока в режиме покоя
- Аппаратные протоколы защиты от коллизий

### Основные характеристики

- Частота: 433/868/915 МГц
- Напряжение питания: от 1,9 до 3,6 В
- Скорость передачи: до 50 Кбод
- Индустриальный диапазон температур: -40 + 85°C
- Дальность: до 200 метров
- Максимальная выходная мощность: 10 дБм

### Области применения

- Пожарная и охранная сигнализация
- Дистанционное управление и мониторинг объектов
- Спортивная медицина
- Автоэлектроника
- Радиочастотная идентификация

## Век проводных коммуникаций миновал!

Узнайте подробности в компании ПРОСОФТ

Телефон: (095) 234-0636 • Web: [www.prochip.ru](http://www.prochip.ru)

anadigm™

CIRRUS LOGIC®

intel®

nordic  
Nordic VLSI ASA

RDC®

SHARP