

Компетентный и ответственный поставщик – для чего он нужен ?

Текст: Владимир Команов
Евгений Скрынник

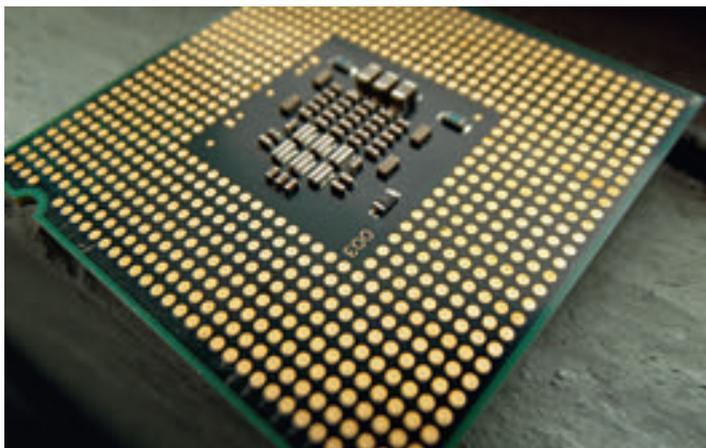
В XXI веке электронику, будь то массовый бытовой продукт или штучное изделие ответственного назначения, невозможно произвести без современного технологического оборудования – сколько времени понадобится даже самому лучшему монтажнику, чтобы запасть в схему сотню чипов типоразмера 0402 и сколько из них будут установлены с ошибками? И это в сборке электронных модулей; а в кристальном производстве технологический процесс уже добрался до размеров в единицы нанометров. Поэтому производители просто вынуждены оснащаться автоматизированными интеллектуальными технологическими установками и целыми производственными линиями, которые только и могут обеспечить необходимую производительность и конкурентоспособное качество изготовленных устройств.

Однако практика показывает, что очень часто приобретенное оборудование используется неэффективно. Причины этого бывают самые различные – от неожиданно выявившегося несоответствия выбранной

конфигурации станка конкретным задачам данного производства до неумения оператора найти решение при отклонении процесса от условий, описанных в его руководстве.

Как предотвратить такую неприятность? Кто поможет заводу сделать правильный заказ, установить, наладить, запустить оборудование, научить работать на нем, дооснастить под новые требования?

Естественным помощником предприятию в решении этих задач является поставщик оборудования – конечно, в том случае, если он сам правильно понимает свою роль и готов нести ответственность перед заказчиком за конечный результат своей работы. Компания «Остек-ЭК», входящая в Группу компаний Остек, создавалась именно в рамках такого понимания функций поставщика, ее подразделения работают для того, чтобы создавать максимально эффективные производства электронных компонентов и поддерживать эту эффективность при любых изменениях программы выпуска – как количественных, так и качественных.



Мы пришли к выводу, что эта тема заслуживает серьезного разговора. Начнем его с систематизации проблем, которые, по нашему мнению, относятся к области компетенции поставщика; проблем, от груза которых поставщик должен в максимальной степени освободить своего заказчика.

ПРОБЛЕМА №1: компетентность персонала

Хороший продавец должен уметь хорошо продавать. Это разумеется само собой, и во многих случаях этого достаточно для успеха компании-поставщика. Во многих – но не во всех. Очевидно, что человек, предлагающий клиенту, например, агрегаты для отопления загородного дома или миниатюрную агротехнику для приусадебного хозяйства, должен иметь достаточно серьезную техническую подготовку. Но для качественной, продуктивной работы компании-поставщика технологического оборудования этого совершенно недостаточно. Ей требуются люди не только с образованием в области менеджмента и опытом реализации того или иного продукта, и даже не только с техническими знаниями, полученными в образовательных учреждениях, и умением досконально объяснить функционал продаваемого образца. Человек, занимающийся поставками производственного оборудования, должен глубоко понимать все технологические процессы в рамках данного производства, а не только ту операцию, которую выполняет продаваемая в данный момент установка. Для него очень важно учитывать место, занимаемое этой установкой в сложном производственном процессе, ее взаимосвязь с другими машинами линии и влияние каждого из ее параметров на условия и результаты выполнения следующей технологической операции.

Поставщик технологического оборудования должен знать не только функционал поставляемой установки, но и ее взаимосвязь с другими машинами в линии



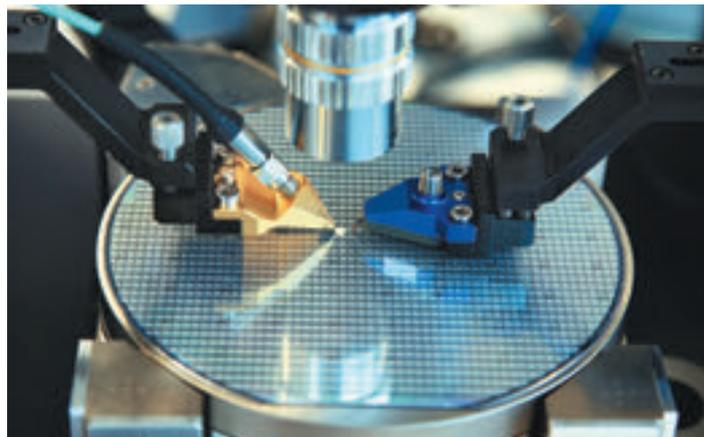
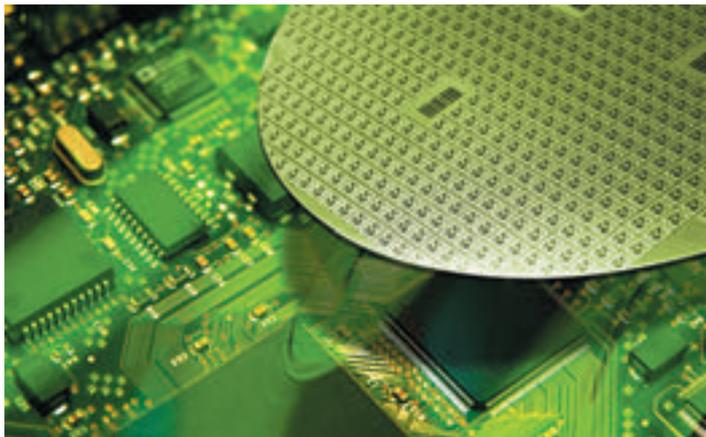
Такие знания приобретаются в ходе работы с предприятиями, эксплуатирующими поставляемую технику, или с опытом непосредственного труда на производстве. Без этого даже грамотный в целом специалист может не обратить внимания на важную подробность, не уточнить значимую тонкость процесса, в конце концов, может просто не задать вопрос, который обязательно нужно задать для точного понимания специфики конкретного производства, данной технологической линии. Именно таких специалистов, грамотных, с достаточной базой знаний и практическим опытом, не хватает в том сегменте рынка, который обсуждается в этой статье.

Надо отметить, что серьезная осведомленность о характере и проблематике смежной области деятельности нужна не только менеджерам. Инженерный состав, в свою очередь, также должен быть компетентен в технике продаж, ведь именно он получает обратную связь от клиентов и лучше всех знает потребности заказчиков и возможности производителей.

Очень важно максимально быстро и безошибочно находить качественные решения для клиентов. Эффективная команда – это коллектив сотрудников, в котором каждый, являясь квалифицированным специалистом своего направления, грамотен в вопросах, которыми занимаются его коллеги. Слаженная совместная работа команды, в которой поддерживается непрерывный обмен информацией между специалистами разного профиля, ведет как к достижению финансовых результатов, так и к поддержанию лояльности клиентов к компании.

Эффективная команда – это коллектив, в котором каждый специалист своего направления грамотен в вопросах, которыми занимаются его коллеги

В заключение темы качества персонала отметим, что никакой специалист не может оставаться на высоте требований к его профессиональному уровню без постоянного целенаправленного повышения квали-



фикации. ООО «Остек-ЭК» систематически посещает углубленные тренинги у производителей оборудования, обеспечивая себя специалистами, обученными самым последним достижениям в их области и, таким образом, наилучшим образом подготовленными для решения любых задач клиентов.

ПРОБЛЕМА №2: поиск партнера

Не секрет, что значительную часть парка технологического оборудования для электронной промышленности составляют системы зарубежного производства. Для российского рынка такой техники характерна известная специфика, вследствие которой иностранные производители оборудования испытывают определенные трудности в получении подробного представления о возможностях сбыта своей продукции. Соответственно, их активность в поиске потенциальных клиентов, в продвижении своих брендов в России ограничена.

С другой стороны, большинство отечественных компаний не располагает достаточными возможностями в части изучения совокупного глобального предложения в области необходимого им оборудования – хотя бы потому, что систематическое поддержание информированности обо всех производителях, всех моделях и вариантах их продукции требует больших трудозатрат и, фактически, само по себе является отдельной и весьма обширной областью компетенций.

Несколько упрощая, можно сказать, что в имеющихся на сегодня условиях иностранному производителю технологического оборудования и его потребителю в России трудно найти друг друга; разумеется, имеется в виду не просто найти, а составить группу контрагентов, взаимодействие которых принесет результат, оптимальный для всех участников.

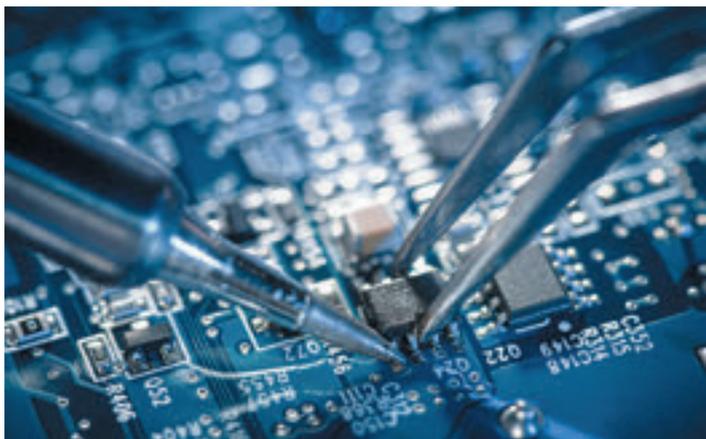
Сегодняшняя действительность такова, что иностранному производителю оборудования и его потребителю в России трудно найти друг друга

Чтобы наилучшим образом удовлетворять все многообразие потребностей своих заказчиков, компания-поставщик должна быть не только дистрибьютором, но и интегратором поставляемого оборудования. Это значит, что при модернизации производства клиенту должна быть предложена установка, точно вписанная в его технологический процесс, а в случае создания с нуля целой производственной линейки – комплексное решение, удовлетворяющее всем требованиям заказчика в части характера выпускаемой продукции, эксплуатационно-технических параметров и стоимости. Для этого интегратор должен работать с большим числом партнеров-производителей, чтобы иметь в доступе полный спектр машин для всех этапов технологического цикла, а внутри множества установок одного назначения располагать возможностью выбора модели с наилучшим для каждого случая набором характеристик.

Такая постановка вопроса в обязательном порядке предполагает доскональное знание производителей по всему миру, со всеми деталями их деятельности – от номенклатуры производимой сегодня и выпускавшейся в прошлом продукции до организации продажи опциональных узлов и последних изменений в корпоративной структуре. Выражаясь образно, хороший поставщик – это знающий проводник в лабиринте многочисленных производителей и еще более многочисленных моделей и модификаций их продукции.

Легко понять, что с данной точки зрения немаловажную роль играет время существования компании-поставщика. Компания, оперирующая в течение длительного времени, уже имеет отработанный перечень производителей, и в повседневном режиме ей остается только отслеживать происходящие изменения – как говорят математики, «работать в приращениях». Это позволяет при относительно небольших затратах ресурсов постоянно иметь максимально полное представление о текущем состоянии интересующего ее рынка.

С другой стороны, у компании – российского резидента несравненно больше возможностей для получения информации в своей стране, чем у любой иностранной компании. Больше того – она сама жизненно заинтересована в поиске клиентов. Поставщик-интегратор, ориенти-



рованный на внутренний российский рынок, не жалеет сил на демонстрацию своих возможностей, продвижение своего имени. Движимый естественным желанием расширить клиентскую базу, он регулярно участвует в выставках и конференциях, стремится познакомиться со всеми предприятиями отрасли, от известных еще с советских времен крупных заводов до небольших коммерческих компаний и вновь создаваемых опытных производств при научно-исследовательских институтах, и ищет среди них тех, кто нуждается в современном технологическом оснащении.

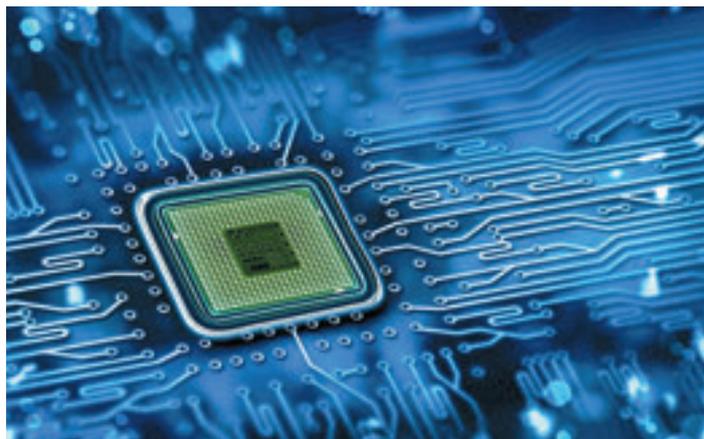
Хорошего дистрибьютора не надо искать – он сам вас найдет

Такого поставщика не надо искать – он сам найдет вас. С ним легко связаться, расспросить, оценить – а уж он организует всестороннее и оперативное взаимодействие с нужными вам производителями, выход на которых вы не могли найти, а может быть, и вовсе о них не знали.

ПРОБЛЕМА №3: информированность

Российский сегмент оборудования для производства микроэлектроники расширяется, но всё еще выглядит скромно в ряду других региональных рынков. По сравнению с ними у нас мало предприятий, а те, что имеются, в большинстве своем куда менее мощны, чем крупносерийные и массовые производства Европы, Азии и Америки. Поэтому, даже заключив контракт с клиентом из России, зарубежный производитель не будет проявлять к нему особого интереса.

Это значит, что он не будет прикладывать значительных усилий, чтобы донести до заказчика самую свежую и самую детальную информацию о своей продуктовой линейке, и уж тем более – о только еще планирующихся разработках. Серьезные мировые производители редко сами привозят свои машины на наши выставки, не проводят конференции и презентации – хлопот много, а эффект близок к нулю.

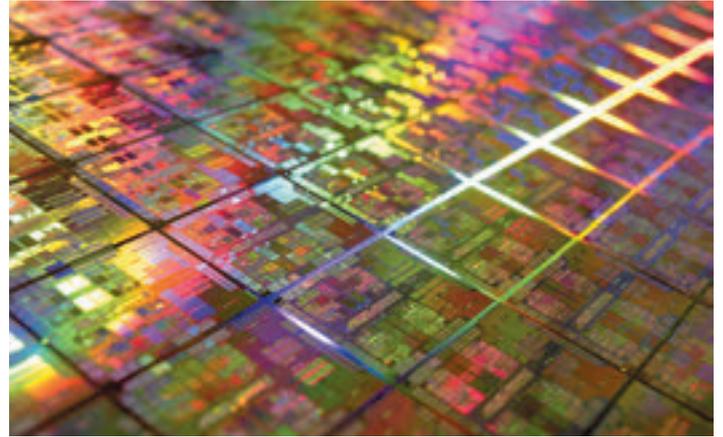
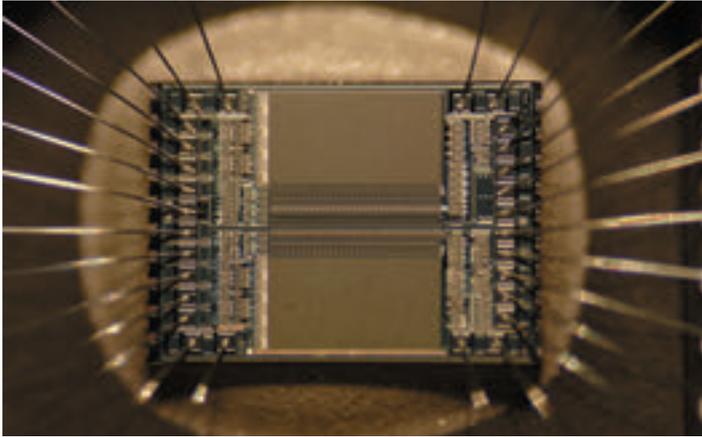


Действительно, что было бы, если, скажем, компания Fico самостоятельно зашла бы на российский рынок с линейкой Compact Line и попробовала продвигать станки для вырубки/формовки выводов микросхем? Каков был бы результат? Хорошо, если бы удалось реализовать одну установку в два года... Для сравнения: компания K&S, к примеру, каждый месяц отгружает со своего склада в Сингапуре 35 автоматических установок шариковой микросварки ICopp+ для таких клиентов как AMD, Intel, Motorola, NEC, Philips Electronics, Samsung. Понятно, что этим фирмам K&S постарается почаще сообщать новости о своих достижениях, даже рискуя показаться назойливой. К сожалению, отечественные предприятия не могут рассчитывать на такую привилегию.

Кто возьмет на себя эту задачу – информационное обеспечение заинтересованных субъектов российского рынка? Конечно, он – отечественный дистрибьютор-интегратор. И опять – не из альтруистических соображений, а вследствие правильного понимания перспектив своей деятельности.

Детализированную и актуальную информацию о своей продукции, которую ведущие мировые бренды не спешат донести до отечественного заказчика, ему даст его надежный партнер – российский поставщик

Ответственный поставщик ведет эту работу системно, регулярно запрашивая обновленные данные у производителей. С другой стороны, он, взаимодействуя с множеством клиентов, получает представление о тенденциях, намечающихся в отрасли, и на этом основании может искать невостребованные пока, но полезные на перспективу варианты производителей, моделей, комплектаций. Он организует тематические семинары, на которые приглашаются как российские потребители-



ли оборудования, так и представители иностранных компаний, что позволяет отечественным специалистам получить интересующую их информацию из первых рук, а при желании и установить непосредственный контакт с производителями необходимой им техники.

ПРОБЛЕМА №4: обратная связь – от пользователя к производителю

Помимо общей информированности «обо всем» для компании, организующей или модернизирующей производство, крайне важна оперативная связь по вопросам, возникающим в ходе установки, запуска и освоения нового оборудования. В условиях российского рынка это тоже далеко не простая задача.

Собственно, корень трудностей здесь тот же, что и в проблеме информированности. Подавляющая часть технологических установок для производства электронных компонентов поставляется крупными зарубежными компаниями – лидерами в своих сегментах рынка, составившими себе репутацию качеством и многолетним опытом развития своих продуктовых линеек. Основные потребители продукции этих компаний находятся вне пределов территории нашей страны, но дело не только в этом.

На заинтересованности мировых брендов в работе с российскими предприятиями негативно сказываются особенности установленной у нас процедуры импортных закупок и вообще специфика организации взаимодействий, значительно отличающиеся от отношений с частными компаниями других стран, с которыми привыкли работать производители. В качестве примера можно привести принятый у нас порядок, подразумевающий приобретение оборудования на конкурсной основе – через механизм тендеров. Такие требования, как предоставление устава организации, расчет в рублях и многие другие – всё это становится дополнительным усложнением, не способствующим энтузиазму крупной зарубежной фирмы в ведении дел с российской компанией, особенно если вспомнить о том, что объемы сделок в России, как правило, с ее точки зрения незначительны. Фактически, отечественные конкурсные требования относительно легко

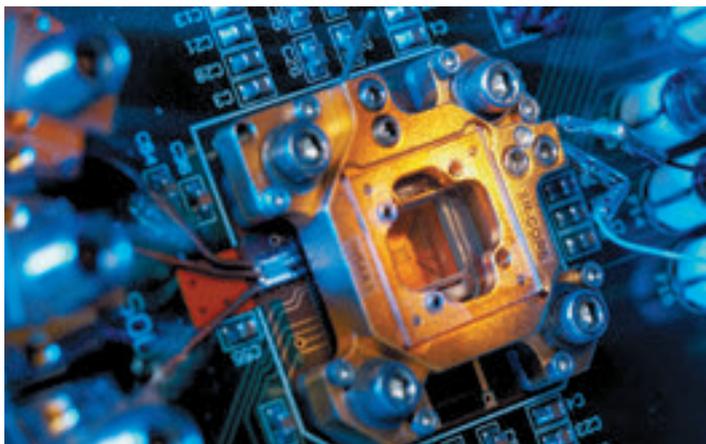
выполнимы только при открытии представительства в нашей юрисдикции; причины, по которым иностранная фирма не испытывает желания предпринять такой шаг, изложены выше.

В таких условиях о приобретателе импортного оборудования никто не сможет позаботиться лучше, чем опытный и ответственный дистрибьютор. И дело здесь далеко не только в том, что он прекрасно ориентируется в законах и процедурах, которыми в нашей стране определяется процесс закупки. Не менее важны предыдущие и последующие этапы многосложного процесса создания нового или усовершенствования имеющегося производства. Самое активное участие интегратора необходимо на каждой стадии процесса, начиная с проработки системных решений и заканчивая обеспечением гарантийного и постгарантийного обслуживания.

Оперативная двусторонняя связь заказчика и производителя оборудования – одна из ключевых задач ответственного поставщика

Хороший поставщик заполняет пустоту, образованную недостатком прямого общения производителя оборудования с его российским потребителем, потому что имеет налаженные контакты и с тем, и с другим. Располагая квалифицированными инженерными кадрами, часть проблем он может решить сам, но главное – он обеспечивает прочную, универсальную и быстродействующую связь потребителя с производителем.

Качественный дистрибьютор оказывает помощь в составлении технических документов, консультирует персонал заказчика и сам непосредственно участвует в работах по установке и отладке оборудования, а при необходимости может пригласить представителей фирмы-производителя. Он может быстро договориться об изготовлении, например, специальной оснастки, а в иных случаях – найти другую компанию, которая способна это сделать. Он разделяет с заказчиком ответ-



ственность за результат работ и не уходит, пока они не будут завершены принятием оборудования в штатную эксплуатацию.

ПРОБЛЕМА №5: после закрытия договора

У хороших партнеров деловые отношения не ограничиваются закрытым договором. И во время выполнения контракта, и по его завершении зачастую выявляются не предусмотренные заранее тонкости, у клиента возникают новые пожелания. Это может быть дополнительная адаптация оборудования под новый вид материала, либо заказчик осознаёт, что на обновленной линии при небольшой ее доработке можно было бы реализовать выпуск другой продукции, пока существующей только в компьютерах конструкторов и разработчиков – для появления новых мыслей по мере продвижения работ может быть много причин. И интегратор, подключаясь, находит техническое решение для таких планов – дооснащение приобретенных установок, расширение состава программного обеспечения и т.д.

Правильное партнерство – это участие в решении проблем заказчика, реализации его планов и после закрытия договора – всегда, когда ему может понадобиться помощь поставщика-интегратора

Хорошие партнеры – это два заинтересованных друг в друге субъекта. Клиент, удовлетворенный опытом первой совместной работы, будет постоянно обращаться к понравившемуся ему поставщику, потому что знает, что его задача обязательно будет качественно решена. Если договор закрыт, а клиент по какой-либо причине не совсем доволен, то эту работу можно считать проваленной – заработали копейку, потеряли рубль.

Изложенное здесь понимание роли дистрибьютора как агента, организующего длительную двунаправленную связь между производителем оборудования и его потребителем, очень полезно и для самого производителя. Именно от конечного пользователя он может получить самую подробную, самую многогранную информацию о своем продукте, иногда даже в таком аспекте, который не приходил ему в голову. Получить эту информацию – и улучшить свое изделие, сделать его привлекательным для еще большего числа потребителей.

В активе ООО «Остек-ЭК» можно найти множество примеров подобного рода. Например, применительно к производству микроэлектроники:

- компания ADT – производитель оборудования дисковой резки пластин – на основе полученной от «Остек-ЭК» информации о неудобстве обслуживания и проблем при инсталляции изменила конструкцию установки ADT7100. Итогом стала улучшенная версия ADT7122 с обновленным дизайном;
- компания K&S для адаптации установки Orthodyne под материал клиента добавила в существующее программное обеспечение специальную функцию Adaptive Search High, позволяющую учитывать высоту площадки каждого компонента;
- компания Fico по инициативе сотрудников «Остек-ЭК» модернизировала программное обеспечение для установок Compact Line с интегрированным модулем разделения для исключения случайных ошибок оператора при замене инструмента.

У этой статьи будет продолжение. То, что написано выше, можно назвать теоретическим разбором совокупности задач, которые должен решать поставщик оборудования, чтобы завоевать уважение клиентов, а с ним – прочные позиции на российском рынке поставки технологического оборудования. В следующем материале на примере недавно завершеного проекта мы покажем, как выглядит работа дистрибьютора-интегратора на практике. 