

«РЕЗОНИТ»: СТРАТЕГИЯ УСПЕХА

Наш собеседник — Андрей Ильич Кучерявый. Ему 44 года. Родился и вырос в Сергиевом Посаде. В 1987 г. поступил в Московский институт электронной техники (МИЭТ), который закончил в 1993 г. по специальности «Проектирование и конструирование интегральных микросхем». С тех пор Андрей Ильич живет и работает в Зеленограде. В 1997 г. он основал компанию «Резонит» и возглавляет ее уже более 17 лет.

Перед нами — профессионал, который собственным трудом создал одну из успешных компаний на российском рынке электроники, человек, который занимается любимым делом, развивает производство и не боится мечтать о новых достижениях. Андрей Ильич женат, имеет двух детей, сын учится в МИЭТ, дочь — школьница.



— Расскажите вкратце о себе. С чего начался Ваш путь в бизнес?

— После окончания института в 1993 г. я четыре года проработал в разных компаниях, которые занимались изготовлением электронных приборов, был и начальником радио-монтажного производства. Печатными платами в начале 1990-х гг. серьезно практически никто не занимался. На рынке были представлены либо неповоротливые советские заводы, либо частные спекулянты с Митинского рынка. Как начальнику электронного производства мне приходилось заниматься закупками комплектующих (в т.ч. печатных плат). Я видел все недостатки системы, которая сложилась на то время. В какой-то момент, просчитав потенциал этого рынка, я решил создать свое предприятие. Начинать на пустом месте с абсолютного нуля — первые несколько месяцев число клиентов можно было сосчитать на пальцах одной руки.

— Как росла компания, что такое «Резонит» сегодня?

— Первые несколько лет мы занимались классическим трейдингом — давали рекламу, участвовали в выставках, принимали заказы от клиентов и размещали их на заводах России и Белоруссии. В 2001 г. мы, помимо этого, заключили договора с поставщиками печатных плат из Китая и одними из первых начали пред-

лагать клиентам поставки с азиатского рынка.

Собрав значительный (по российским меркам) портфель заказов, мы решили инвестировать в собственные производственные площадки. В 2003 г. мы открыли собственный монтажный участок и начали предлагать дополнительную услугу — монтаж печатных плат.

Производством печатных плат мы занялись еще спустя год — в 2004 г. В то время в Зеленограде одновременно закрылось несколько производств печатных плат, в т.ч. цеха заводов «Элак» и «Квант». Мы купили их оборудование, взяли на работу людей, арендовали помещение и начали производство печатных плат.

В 2007 г. мы купили полуразрушенную фабрику в Клинском районе Подмосковья и занялись ее реконструкцией и ремонтом. Через семь лет нам удалось создать в Клину один из самых современных и высокотехнологичных заводов по контрактной сборке изделий электроники (включая цеха металлообработки, монтажно-сборочный участок, цех по производству печатных плат).

На момент создания нашего первого производственного участка (в 2003 г.) в компании работало около 50 человек. Теперь же у нас трудится более 450 человек, из которых порядка 350 работают на производственных участках, около 60 сотрудников

относятся к офисному персоналу и примерно 30 сотрудников работают в инженерном бюро. Кроме того, в наших региональных офисах в Санкт-Петербурге и Екатеринбурге работают еще 25 человек. Они занимаются консультацией клиентов, координацией заказов, продажами, логистикой.

В настоящее время компания «Резонит» располагает двумя цехами печатных плат (в Зеленограде и Клину), сборочным заводом в Клину. В Зеленограде также успешно работает монтажный цех. Для удобства клиентов из Северо-Западного региона несколько лет назад был создан еще один монтажный участок — в Санкт-Петербурге.

— Как организован контроль качества на вашем производстве?

— На предприятии создана единая служба ОТК, которая следит за качеством продукции. У нас используются практически все существующие виды контроля, в т.ч. с помощью установок безадаптерного электротестирования (flying probe) и установки автоматической оптической инспекции (AOI). Однако, прежде всего, качество продукции определяется не столько контролем или оборудованием, сколько работой технологов.

Приведу пример. До сих пор часть наших заказов мы размещаем в Китае. Для контроля над технологией производства наши специалисты пе-



риодически выезжают в командировки на заводы партнеров. По результатам подобных поездок составляется отчет с перечислением проблемных мест того или иного поставщика. Один из таких сравнительных отчетов показал, что (условно) завод №1, не оснащенный самым современным оборудованием, обеспечил отличную технологическую дисциплину и контроль качества не только на финальных стадиях, но и отличный межоперационный контроль. Завод №2 в плане оборудования оснащен намного лучше завода №1, но технологическая дисциплина на втором предприятии находится не на должном уровне: нет журналов промежуточных замеров по химии, межоперационный контроль почти отсутствует, весь контроль качества сведен только к выходному контролю. В результате от дальнейшей работы со вторым поставщиком пришлось отказаться.

На самом деле, эти поездки наших технологов в Китай и в Европу дали очень мощный толчок в технологическом плане. Причем, процесс обучения — взаимный. У нас имеются партнеры в Китае, которые ездят в Россию и учатся у нас. Мы ездим туда и чему-то учимся у них. Это постоянный процесс обмена информацией и технологией, который позволяет всем нам выйти на новый уровень.

— Давайте немного поговорим о Вас. Вы диктатор или либерал, часто ли оглядываетесь назад, стали ли жестче за эти годы?

— Всего понемногу — не диктатор, но и не стопроцентный либерал. Конечно, я не решаю все в одиночку, и когда мне возражают, всегда прислушаюсь к аргументам и стараюсь понять. Возможно, я стал немного жестче в последнее время. Во всяком случае, теперь я бережнее отношусь

к своему времени и уже не готов, как прежде, полдня доказывать свою правоту. Если я вижу, что меня не хотят понять, то предпочитаю приказ убеждению.

Часто ли я оглядываюсь назад? Скорее нет, чем да. Мой подход — лучше остановиться на каком-то решении, пусть оно потом окажется не до конца правильным, и двигаться дальше, чем колебаться, думать, сомневаться и терять время. Если я и жалею о чем-то в прошлом, так это о зря потраченном времени. Уверен, мы могли бы развиваться быстрее.

— Вы спокойно оставляете компанию, когда уходите в отпуск, или каждый день звоните сотрудникам?

— Отпуск отпуску рознь. Обычно я получаю в отпуске ежедневные сводки в автоматическом режиме, начиная со сводок по ежедневным заказам, по тому, что происходит с ними, банковские сводки, а также еженедельные и ежемесячные отчеты от начальников подразделения. Часто я уезжаю в совершенно удаленные места, где нет телефонной связи,

но даже в этом случае я нисколько не волнуюсь. Дело в том, что невозможно создать какую-то большую организацию, не делегируя полномочия. Нельзя быть специалистом во всем. Есть костяк, команда, люди, которые занимаются производством, финансами. Самое большое достижение для нас — не доля рынка. Самый большой наш актив (помимо клиентов) — коллектив компании. Текучка у нас практически отсутствует. Кроме того, мы стараемся создать внутри коллектива карьерную лестницу, искать потенциальных лидеров, сильных менеджеров и способствовать их продвижению. Мы стараемся взять способного человека, который проявил себя уже в других подразделениях, отправляем его учиться, даем время, чтобы этот сотрудник, что называется, «набил шишек». В любом случае, в результате появляется специалист, который вырос в этой компании.

— Что Вас мотивирует сегодня, когда компания напоминает хорошо отлаженный механизм?

— Наша компания развивалась с нуля, причем очень быстро. В процессе этого достаточно много вещей было сделано по временной схеме. Нам был важен темп развития, а сейчас мы устраняем эти недоработки. Это первое, чем я занимаюсь ежедневно — устраняю риски, заменяю то, что было сделано впопыхах, надежными решениями. А есть глобальные планы, идея дальнейшего развития... Вопрос в амбициях. Наверное, с возрастом я стал более рациональным. Когда мы начинали и мне было 27 лет, у меня были огромные амбиции, без которых, наверное, мы не создали бы то, что есть. А теперь мне просто интересно развивать то, что уже создано — ра-



ботать в этой нише и делать что-то новое. Например, мне хотелось бы инвестировать в соседние сегменты рынка. Я вижу нереализованные возможности в рамках того бизнеса, которым занимаюсь, много потенциально интересных направлений. В планах — создание еще нескольких производственных участков. Но, в любом случае, наша компания — российская, мы работаем только на российском рынке и всю свою производственную активность планируем осуществлять только здесь.

— О чем вы сожалеете, оглядываясь назад? Что бы Вы изменили, если бы была такая возможность?

— Я много раз видел, как создаются заводы в Китае. Инвестор покупает готовый проект (либо нанимает проектировщиков), строительная компания возводит здание, занимается инженерно-техническим обеспечением. Специальная инжиниринговая компания подбирает оборудование в зависимости от задачи, затем приглашается команда инженеров с огромным опытом работы (чаще всего, из Европы), набирается и обучается команда технологов, нанимается персонал. Европейские специалисты «ставят» технологию, обучают местные кадры. В результате появляется завод, готовый к выпуску продукции через два—три года после начала работ.

Нам же приходилось практически во всех вопросах «изобретать велосипед». Многие вещи приходилось переделывать по несколько раз, прежде чем мы добились задуманного, т.к. подсказать было некому. Очень жаль потерянного понапрасну времени. Оглядываясь назад, я вижу, что если бы мы с самого начала делали все правильно, мы сэкономили бы и время, и деньги. С нынешним опытом мы все сделали бы и быстрее, и дешевле, и уже сейчас вышли бы на новый технологический уровень.

В качестве одного из примеров могу привести очистные сооружения на нашей фабрике в Клину. Поскольку на этой площадке не было возможности подключиться к каким-то готовым очистным сооружениям или сливать воду в промзону, мы с самого начала приняли решение о строительстве полностью оборотных очистных сооружений. У нас попросту не было другого выхода. Это было довольно авантюрное решение, т.к. на тот момент, насколько мне известно, в России не было очистных подобного рода

(подобных сооружений и в Европе очень немного). За пять лет мы сменили четырех партнеров, каждый раз переделывая все практически заново. В конце концов, мы наняли специалистов из Италии, которые не только помогли реализовать этот проект, но и обучили наших технологов. Да, было потеряно очень много времени и понапрасну потрачены огромные деньги, зато теперь эти очистные — одни из самых современных в России (возврат воды в производство — 99,3%).

— Какова структура российского рынка печатных плат? Что ожидать в текущем году?

— Это слишком большой вопрос для короткого интервью. Да и сам рынок печатных плат далеко не однороден. Есть гражданский рынок, есть ведомственный. О последнем я не могу квалифицированно судить в силу недостатка информации.

Оценивать рынок печатных плат в России очень тяжело также по ряду других причин. Существуют российские заводы по производству печатных плат (включая принадлежащие нам предприятия). Какую-то оценку этого сегмента можно делать по косвенным данным — к примеру, по продаже стеклотекстолита. Часть клиентов предпочитает размещать заказы в Китае либо через посреднические компании, либо напрямую. В этом случае можно воспользоваться данными ФТС, чтобы составить приблизительное представление о рынке. Но что делать с теми, кто заказывает в Китае не только сами платы, но и монтаж, а иногда и сборку этих изделий, полуфабрикаты? Эта продукция ввозится уже по другим кодам, и собрать по ним статистику невозможно.

В последние три года мы наблюдаем довольно-таки стабильную

ситуацию с объемом заказов (если говорить об объемах производства). При этом заметно растет доля высокотехнологичных плат в портфеле заказов — многослойных плат, гибких и гибко-жестких плат. Самый заметный рост наблюдается в сегменте печатных плат на алюминиевом основании. Поскольку высокотехнологичные заказы априори более дорогие, в денежном исчислении имеется даже небольшой рост. В 2014 г., я думаю, ситуация не изменится. Мы прогнозируем небольшой спад по объемам — не более 4–5% по сравнению с 2013 г.

— У вас есть видение, каким будет «Резонит» через год, два, три?

— У меня есть видение нашей компании в трех-, пяти- и даже десятилетней перспективе. Но я прекрасно понимаю, что сегодня мы планируем одно, а завтра жизнь внесет коррективы. Я не отношусь слишком серьезно к этим планам. Я уже говорил, что есть мечты, которые хотелось бы когда-нибудь воплотить. Мне очень хочется построить в России большой завод, который конкурировал бы по ценам с Китаем. Но для этого нужны огромные инвестиции и запредельный уровень автоматизации производства.

— Наверное, в России едва ли найдется так много заказчиков для серийного производства?

— Заказы мы найдем, даже не обращаясь к военному сегменту рынка или госзаказам. У нас уже есть довольно большой портфель заказов, которые мы пока вынуждены отправлять в Китай. Мне хотелось бы когда-нибудь всю эту продукцию изготавливать в России.

*Интервью подготовили
Владимир Фомичёв и Леонид Чанов*

