

FUTURE ELECTRONICS: КОГДА КОМПОНЕНТЫ НУЖНЫ ВЧЕРА

Рассказывает руководитель представительства
компании Future Electronics в России К. Шамков



Компания Future Electronics уникальна – это единственная частная фирма, которая входит в TOP3 именно глобальных дистрибьюторов. Основав ее 1968 году, канадский миллиардер Роберт Миллер до сих пор остается единственным владельцем Future Electronics. Поскольку компания частная, она не публикует финансовые отчеты, ее годовой оборот в различных рейтингах указывается с большим разбросом, в 2012 году – примерно от 5 до 7 млрд. долл. Пожалуй, это самая закрытая компания на рынке. Тем не менее, все рейтинги сходятся в одном – компания уверенно занимает четвертую строку (компания WPG, находящаяся на третьем месте, до сих пор не приобрела статус глобального дистрибьютора), более чем вдвое опережая ближайшего конкурента.

Несколько лет назад компания открыла свой офис в России. Об особенностях Future Electronics, ее планах работы в нашей стране – наш разговор с Константином Шамковым, главой представительства Future Electronics в России.

Константин, в чем особенности компании Future Electronics как глобального дистрибьютора?

Компания Future Electronics действительно глобальна – 168 офисов по всему миру. У нас три независимых региональных маркетинговых центра – в Монреале, Лондоне и Сингапуре, три полностью автоматизированных склада – в Мемфисе, Лейпциге и в Сингапуре. Каждый из трех маркетинговых центров проводит самостоятельную региональную политику, в том числе включает дистрибьюторские соглашения в рамках контролируемого им региона. Например, Future Electronics может иметь франшизу на продукцию какой-либо компании в Америке, но не в Азии, – и наоборот. До недавнего времени Future Electronics росла органично, за счет самой себя, а не покупки других компаний. В последние годы эта тенденция изменилась, но незначительно.

Одна из важнейших особенностей компании Future Electronics – мы поддерживаем очень большой склад. Если мы покупаем компоненты, то уж покупаем действительно много. У нас около 60% ассортимента на складе доступны к продаже, тогда как у наших уважаемых конкурентов, таких как Arrow и Avnet, подобный процент гораздо ниже. Модель наших конкурентов в индустрии зовется "трубопроводом" – когда заказ клиента от локального дистрибьютора поступает к глобальному, тот размещает заказ у производителя, через какое-то время компоненты отгружаются и следуют по цепочке в обратную сторону. Так работает большинство дистрибьюторов. Обратившись к ним, клиенты получают компоненты по низким ценам, но срок поставки может составить 8-12 недель.

Мы же стремимся поставлять компоненты с собственного склада, добываясь при этом двухразовой оборачиваемости склада за год. Мы покупаем компоненты с расчетом на шесть месяцев, а это очень глубокий склад. Конечно, компоненты у нас стоят несколько дороже – если конкуренты могут работать под 9-11% маржи, то у Future Electronics торговая наценка, как правило, выше. Дороже, зато быстро. По сути мы нацелены на тех, кому нужно

"вчера" – а в России это практически все заказчики. Когда сроки поставки важнее, чем минимальная цена, – появляется Future Electronics со своим складом.

Закупки компонентов на склад – это финансовый риск. Почему Future Electronics его себе позволяет?

Компания работает за счет своих собственных средств, почти не используя заемные ресурсы. У нас один владелец, и он волен поступать со своими деньгами как заблагорассудится – выводить их из бизнеса, делать любые закупки по любым ценам. Подобное немыслимо для акционерных обществ, где решения согласовываются с акционерами и все озабочены прежде всего стоимостью акций.

Например, в недавней истории электроники было две крупных аллокации, когда начинался лавинообразный спрос на определенные компоненты и, соответственно, их дефицит. Первая из них, в 1995-1996 годах, была связана с началом глобального проникновения Интернета. Вторая аллокация, на рубеже 1999 и 2001 годов, была вызвана тотальным проникновением сотовых телефонов. Последний кризис 2009 года также привел к увеличению сроков поставки, но это не столь радикально отразилось на бизнесе, поскольку снизилось и потребление.

*Когда сроки поставки важнее,
чем минимальная цена, – появляется
Future Electronics со своим складом*

Future Electronics приобрел большую долю рынка как раз во времена аллокации. Когда становилось понятным, что на какую-то категорию компонентов или даже на конкретный компонент возникает быстрорастущий спрос, Р.Миллер мог предложить производителям цену на 15% выше рыночной и раньше всех скупить компоненты. А затем диктовать рынку свои условия. Например, в период второй аллокации танталовые

конденсаторы можно было купить только у Future Electronics, в очередь за ними становились все гранды сотовой связи.

Р.Миллер мог предложить производителям цену на 15% выше рыночной и раньше всех закупить компоненты

Возможен и другой сценарий – предвидя резкий рост потребности в определенных компонентах, Future Electronics тут же взвинчивает свои отпускные цены. Все перестают покупать у нас, обращаясь к другим поставщикам и тем самым еще больше ускоряя приближение дефицита. Мы же накапливаем складские запасы. И когда наступает дефицит, Future Electronics начинает зарабатывать. Это лишь малая часть того, что может делать частная компания, но не акционерное общество.

Есть ли особые направления, определяющие сегодня развитие компании Future Electronics?

Можно выделить три основных направления развития, своего рода точки роста.

Первое – пассивные компоненты, включая электромеханические. Направление интересно для нас тем, что здесь гораздо выше маржа, а сам сегмент рынка растет гораздо быстрее других, в том числе и в России. Мы поставляем пассивные компоненты примерно 200 компаний. Конечно, очень тяжело управлять таким количеством поставщиков, и реально 90% продаж приходится примерно на десять производителей. Однако мы можем предложить рынку практически все, что выпускается в этой области.

Вторая точка роста для нас – светодиодное освещение. Компания Future Electronics была у истоков этого направления. Наша особая гордость – первый мощный светодиод в 1999 году продала именно Future Electronics. С 2001 года мы

стали эксклюзивным поставщиком компании Philips Lumileds Lighting Company, в основном это мощные светоиды, от 1 Вт, главным образом для уличного освещения. Полтора года назад у Philips Lumileds появились светодиоды средней мощности, порядка 0,2–0,5 Вт, – компании стало очевидно, что рынок офисных светильников тоже достаточно большой, чтобы им пренебрегать. В этом году наш портфель пополнился продукцией компании LG Innotek, это более низкая ценовая категория. Особенность продукции LG Innotek – очень хорошее качество за правильную цену, и я ожидаю очень больших поставок этой продукции. Недавно мы заключили соглашение с компанией Bridgelux, специализирующейся на технологии Chip on Board. Это достаточно новое для нас направление, но не сомневаюсь, что оно также будет активно развиваться.

Вообще приоритетом компании Future Electronics была скорее прибыльность, нежели доля рынка. Но в области светодиодного освещения стратегия иная, тут важна именно рыночная доля. Поэтому было создано специальное подразделение, работающее с вертикальным рынком светодиодного освещения, – Future Lighting Solutions, где работают 300 специалистов Future Electronics (всего во Future Electronics около 5 тыс. сотрудников). Это не только светодиоды, но и все, что связано с системами светодиодного освещения, – драйверы, оптика, радиаторы, коннекторы и т.п. Мы поставляем клиенту все необходимое для создания законченных систем и устройств. На это направление Future Electronics делает особый упор. Причем наш основной рост еще впереди, когда светодиодное освещение станет действительно массовым.

Еще одно ключевое направление развития Future Electronics – брокерский рынок электронных компонентов. Конечно, ориентация на традиционные дистрибьюторские отношения с производителями сохраняется, сегодня мы работаем в рамках договоров франшизы примерно с 300 компаниями. Однако помимо очевидных плюсов, такие отношения накладывают на дистрибьютора

определенные обязательства – по объемам продаж, по динамике роста, по созданию спроса и т.п. С другой стороны, практика последних лет показывает, что в области брокерских поставок электронных компонентов обращаются достаточно большие деньги. И руководство Future Electronics решило, что компания должна работать и на этом рынке. Была организована структура Future Group of Companies, отчасти за счет приобретения долей в азиатских компаниях – поставщиках электронных компонентов. В результате сегодня Future Electronics может поставить практически любой компонент любого производителя.

Если мы покупаем компоненты, то уж покупаем действительно много

Разумеется, все цепи поставок тщательно отслеживаются, поэтому проблемы с качеством компонентов не существует. Если история компонентов вызывает сомнение, они проходят тестирование и проверку, включая рентгеновский контроль, – этим занимается специальная компания в структуре Future Electronics. Поэтому даже если у нас нет франшизы на те или иные компоненты, Future Electronics позаботится об их качестве и подлинности – на всю продукцию мы предоставляем гарантию. Отмечу, что приход Future Electronics на брокерский рынок – явление не уникальное, аналогично работают и наши конкуренты, таков сегодня феномен рынка.

Есть ли в составе Future Electronics другие подразделения, помимо Future Lighting Solutions, ориентированные на работу с вертикальными рынками?

В компании три подразделения работают с вертикальными рынками – Future Lighting Solutions, Future Energy Solutions и Future Connectivity Solutions. Future Energy Solutions было организовано в 2009 году, на волне успеха Future Lighting Solutions. Оно ориентируется на решения в области нетрадиционных источников электроэнергии,

интеллектуальных электросетей (Smart Greed), энергосберегающих технологий для "умного дома". Особый упор делается на солнечные батареи. И если полупроводниковое освещение уже стало достаточно обыденным направлением, то энергосберегающие технологии сегодня очень бурно развиваются, и у Future Electronics есть все, чтобы стать успешной компанией и на этом рынке. Третья структура – Future Connectivity Solutions – основана всего пару месяцев назад. Она призвана предлагать рынку комплексные решения в области подключения устройств – проводных или беспроводных.

В рамках этих трех направлений мы предлагаем как отдельные компоненты, так комплексные решения. Причем речь идет не только о поставках, но и об инженерной поддержке клиентов. Есть примеры, когда Future Electronics не просто поставила комплексное решение в области солнечной энергетики – наши специалисты помогли установить систему.

В области светодиодного освещения клиент может обратиться к нам просто с идеей. Инженеры Future Electronics могут разработать устройство, спроектировать плату. При необходимости мы можем изготовить опытные образцы электронных модулей, даже выпустить серию – Future Electronics принадлежит несколько компаний, занимающихся монтажом светодиодов на печатные платы для конкретных задач клиента. Однако производственные возможности относятся только к направлению Future Lighting Solutions. Контрактным производством как таковым компания Future Electronics не занимается.

В чем конкурентное преимущество Future Electronics? Ведь получается, что цель компании – как можно с большей маржой продать компоненты?

Мы работаем на весьма конкурентном рынке. И тот факт, что, продавая с большей маржой, мы являемся одним из крупнейших в мире дистрибьюторов, как раз и свидетельствует о том, что наши услуги весьма востребованы. Наше главное конкурентное преимущество

проистекает из наших особенностей – обратившись в Future Electronics, клиент получает то, что ему нужно, и когда ему нужно, а не через 12 недель. Формируя большой склад, мы создаем буфер, который стабилизирует работу потребителей, невзирая на все колебания спроса и предложений рынке. Это своего рода дополнительная услуга, за которую, как показывает наша 45-летняя история, все охотно платят. И подобную услугу мало кто способен оказать. Ведь мы сами не способствуем возникновению дефицита – лишь смягчаем его последствия. Для этого нужно уметь предвидеть будущее – но ведь именно таково название компании Future Electronics – "электроника будущего".

В России всем все нужно вчера, а в таких ситуациях Future Electronics со своим складом незаменима

Кроме того, то, что мы предпочитаем маржу доле рынка, означает нашу готовность индивидуально работать с каждым заказчиком, даже в сложных ситуациях. Лишь один пример из российской практики. У многих в памяти скандал годичной давности с компанией ARC Electronics. В США было возбуждено дело о шпионаже и незаконных поставках электронных компонентов компанией ARC Electronics российским фирмам, в результате чего в список субъектов, в отношении которых действует презумпция виновности (Entity List), попало больше сотни российских компаний и частных лиц. Среди них оказалась одна известная и совершенно законопослушная компания из Санкт-Петербурга, почему – можно только гадать. Тем не менее, один из западных поставщиков этой компании отказался поставлять ей компоненты. Тогда представители компании из Санкт-Петербурга обратились к нам. У Future Electronics есть специальный отдел сотрудников, которые следят за соблюдением всех

экспортных правил и ограничений. Они провели процедуру подтверждения, что поставка не предназначена для военных нужд, и Future Electronics продал компоненты западного производителя петербуржцам. Причем у нас не было дистрибьюторского соглашения с этим производителем, использовались брокерские механизмы. Поставка была совершенно официальной и легальной, с соблюдением всех процедур. Разумеется, с хорошей маржой для Future Electronics, но потребители получили то, что им нужно.

Насколько сильно повлияла на Future Electronics недавняя покупка компанией National Semiconductors корпорацией Texas Instruments (TI)? Ведь с первой у вас было дистрибьюторское соглашение, с TI – нет.

А разве подобное могло не повлиять? Мы продавали продукции National больше всех в мире, и потеря этой линии с объемом примерно 200 млн. долл. была весьма существенной. В результате только наш московский офис потерял порядка 40% продаж. Но ничего экстраординарного не произошло. На моей памяти за 12 лет Future Electronics по разным причинам теряла такие франшизы, как TI, Analog Devices, Infineon, Altera и др. Иногда это были результаты политических игр, иногда – следствия слияний и поглощений, как в случае с TI, когда новый владелец не хотел менять структуру своих дистрибьюторов. Но всегда Future Electronics находила новые пути и альтернативных поставщиков. Так было и так будет.

Когда Future Electronics начала работать в России?

Исторически Future Electronics больше известна в Северной Америке – там наша доля рынка когда-то достигала 30% среди всех глобальных дистрибьюторов. В Европе и Азии она у нас значительно меньше. Поэтому до определенного момента Россия не входила в круг наших особых интересов. Однако несколько лет назад, при

заключении очередного эксклюзивного договора с Philips Lumileds, эта компания настояла на том, чтобы у нас был офис в России. Поэтому в 2010 году я переехал в Москву из Монреаля, где проработал на Future Electronics девять лет, и возглавил новый офис подразделения Future Lighting Solutions. Сегодня основной вид нашей деятельности в России – системы освещения. Но это не означает, что мы не занимаемся другими электронными компонентами.

В целом российский рынок соответствует наиболее предпочтительной для Future Electronics бизнес-модели. Нам не очень нравятся долгосрочные плановые поставки по зарегистрированной цене и с минимальной маржой. Это не наш бизнес, хоть он и обеспечивает стабильную прибыль. Мы любим клиентов, средний ежедневный заказ которых включает 10-20 линий, пусть и с небольшим объемом, но под солидные 20-25% маржи. Ведь в России всем все нужно вчера, а в таких ситуациях Future Electronics со своим складом незаменима.

Как строится работа Future Electronics в России?

Наш московский офис уже активно взаимодействует с крупными российскими дистрибьюторами, такими как "Компэл" и "Симметрон". Кроме того, на российский рынок только в Монреале работают как минимум семь человек. Российским рынком занимается и наша структура Future Active, базирующаяся в Литве. Конечно, такая

ситуация приводит к некоторой неопределенности, но тут вспоминается любимое выражение Робера Миллера – performance out of adversity, которое можно перевести как "результаты от соперничества". Люди начинают показывать лучшие результаты, когда находятся в состоянии конкуренции. Возможно, благодаря конкурирующим каналам наша работа в России станет лишь эффективнее.

О численных показателях в России – объемы поставок, динамика роста и т.п. – говорить сложно, и не только из-за закрытости компании. Ведь многие поставки российским заказчикам технически реализуются через точки продаж в США или в Европе. Например, у нас нет прямых продаж одному из крупнейших клиентов московского офиса, российской компании, – мы продаем компоненты их офису в США. И чисто технически это продажа в США. Подобных примеров очень много. Мы знаем конечных получателей каждой партии, специальный отдел в Future Electronics следит, чтобы компоненты не попали в неправильные руки.

Для российского рынка немаловажно, что еще до того, как атаковать брокерский рынок, Future Electronics вторглась на рынок каталожных дистрибьюторов (таких как Farnell и др.). Мы начали разбивать упаковки, и часть этого бизнеса сразу отошла к Future Electronics. В результате мы можем поставить хоть одну штуку – лишь бы заказ на одну линию поставки не был меньше 10 долл.

Специализируется ли компания Future Electronics на компонентах для оборонных направлений?

Наоборот, мы стараемся дистанцироваться от компонентов военного назначения. В последнее время Future Electronics резко сократил ассортимент продукции, подпадающей под экспортные ограничения. Не занимаемся мы и скупкой на склад устаревших деталей – это не наш профиль.

Российский рынок соответствует наиболее предпочтительной для Future Electronics бизнес-модели

Вы работаете в России с конечными потребителями компонентов?

Постепенно мы выходим на конечных потребителей. Пока нам удобнее работать с ними через локальных дистрибьюторов – они, как буфер, защищают нас от случайностей рынка. Например, в России крупные потребители – предприятия автомобильной промышленности. Но хорошо известно, что они платят за поставки, когда им удобно. Нас это не устраивает. А дистрибьюторы платят в сроки, удобные нам.

Сегодня сами заказчики в России стремятся работать с нами, поскольку являются участниками внешнеэкономической деятельности, имеют валютный счет и располагают необходимыми логистическими возможностями. С такими клиентами возможны различные схемы работы. Но наиболее стандартный путь – мы продаем компоненты российской компании, направляя их на консолидационный склад, например, в Германии или Финляндии. А дальше вся логистика и таможенное оформление – задача клиента.

Если не рассматривать направление светодиодного освещения, мы только начинаем полноценно работать в России. У нас в штате даже нет инженеров по электронным компонентам, соответственно, мы не можем регистрировать проекты, не связанные с освещением. Но все больше смотрим в эту сторону.

Сейчас, к сожалению, российский рынок пребывает в состоянии стагнации. Очень хорошим был первый квартал 2013 года, второй – откровенно плохим. Но в России закупочная активность традиционно начинается с сентября по конец декабря. Если ситуация со стагнацией разрешится, есть планы организовать здесь полноценный офис, аналогичный офисам наших конкурентов. Возможно, со временем в России появится и наш локальный склад. Собственно, это идею озвучивают многие глобальные дистрибьюторы, работающие в России, но реализовать ее пока никто не решился.

В направлении светодиодного освещения вы успели продвинуться дальше?

В этой сфере уже достигнуты определенные успехи. Мы регистрируем проекты. Налажена поставка ряду компаний России и Белоруссии. Например, сейчас мы работаем с крупным российским производителем, который на светодиодах нашего производителя будет производить стандартные светодиодные линейки, – речь идет о поставках партий в миллионы штук. Спрос на решения Chip on Board в России пока не очевиден, но этим направлением мы начали заниматься совсем недавно.

В области светодиодного освещения появляется все больше новых технологий и продуктов, постоянно происходит что-то новое. А российские инженеры – и в этом еще одна особенность российского рынка – сразу могут сказать, какой продукт хорош, а какой – не очень. Мы поставляем только хорошие продукты, и поэтому не сомневаемся в успехе.

В целом, повторюсь, мы только в начале пути. Сейчас в связи с особенностями экономической ситуации российский рынок замер. Вместе с ним и мы пребываем в ожидании. Однако в наших планах – расти, развиваться и расширяться. В интересах всех производителей электроники в России.

Спасибо за интересный рассказ.

*С К.Шамковым беседовали
И.Шахнович и О.Саликова*