



# Управление рисками контрактного производителя в условиях нестабильного нерастаущего рынка

*Лукачев Семен Николаевич*  
Генеральный директор

**АЛЬТОНИКА**  
производственная компания

*«Форум дистрибьюторов  
электронных компонентов»*

Октябрь, 2013

# Содержание

- Введение
- Основные риски контрактного производителя
- Риски со стороны заказчика
- Инвестиционные риски
- Позиция КП в цепочке создания добавленной стоимости конечного продукта
- Подход КП для безопасной работе на нестабильном рынке
- Корректное поведение КП в условиях возникновения рисков
- Заключение

## Введение

- Контрактный производитель (далее – КП) находится под действием сложных различных рисков, которые накладывают ограничения на модель работы, возможности развития и в целом на деятельность
- Однозначно есть специфика Российских заказчиков и Российских условий для ведения производственного бизнеса
- Учет всех рисков и подконтрольные амбиции – залог стабильной устойчивой работы КП

## Основные риски крупной компании КП

- Риски со стороны заказчика
- Инвестиционные риски
- Риски загрузки и превышения точки безубыточности

## Риски КП со стороны заказчика

- Прямая трансляция рыночных и прочих форс-мажоров на КП. Даже крупная продуктовая компания, а тем более на закрытых рынках может неожиданно для всех исчезнуть за буквально год-два с рынка
- Отсутствие дисциплины. В платежах, в планировании краткосрочном и долгосрочном. Позиция «я большой заказчик, мне все можно»

## Инвестиционные риски КП

- Рост мощностей производства скачкообразный
- Для современных автоматизированных технологий скачки весьма существенные в размере инвестиций
- Стоимость заемных средств в России крайне высока. Лизинг от 17% в год, ликвидность оборудования на вторичном рынке практически нулевая
- В ряд проектов заказчиков, КП вынужден выступать вольно или невольно соинвестором в оборотку. Иногда это обязательное условие которое не обсуждается. При этом, любые задержки по техническим проблемам со стороны заказчика и задержка производства автоматически приводит к мощному соинвестированию КП в проект

## Позиция КП в цепочке создания конечного продукта (1)

- Рынок контрактного производства – рынок заказчика. Заказчик ставит свои условия, КП может прогибаться или нет. Если это новый проект – это возможность выбирать, если старый это болезненное и дорогое решение о разрыве отношений
- КП работает как буфер консолидации и хранения ЭК под проект. Давление от заказчика – заказал поздно – плохо, надо все «вчера», заказал рано – несешь риск что неликвиды будут лежать годами

## Позиция КП в цепочке создания конечного продукта (2)

- КП должен иметь очень сильную юридическую поддержку для того чтобы максимально снижать риски
- В Российском бизнесе самая лучшая юридическая поддержка ничего не гарантирует
- Крупные заказчики просто не подпишут сложный договор с большим количеством условий на случай форс-мажоров. Крупный заказчик не хочет брать на себя какие-то условия и обязательства



## Позиция КП в цепочке создания конечного продукта (3)

- Дистрибьюторы жестко связаны требованиями производителей ЭК по оплате и пр. На них есть очень ограниченная возможность переноса рисков
- Дистрибьюторам все равно на проблемы конечника. Ответственность все равно за все несет КП
- Под крупные проекты реально имеет смысл работа КП-Дистрибьютор в паре в части минимизации рисков неликвидов и пр. проблем. Это подразумевает полностью открытые «карты» но другой вариант может быть критически небезопасен

## Подход КП для безопасной работы на нестабильном рынке

- Максимально снижать точку безубыточности – уходить из дорогих регионов и т.д.
- Искать дешевые средства для развития и иметь возможность экстренного привлечения достаточного количества денег в оборотку
- Развиваться сдержанно и по возможности небольшими итерациям
- Не иметь заказчика более 15% в общем обороте
- Рассматривать каждый новый проект как отдельную инвестиционную задачу. Больше и смелее отказываться не смотря на амбиции и возможности
- Отказ от амбиций быстрого роста

## Корректное поведение КП при возникновении критических рисков

- Информационная открытость – в условиях иногда полной невнятности со стороны заказчика, она зачастую не добавляет позитива
- Не работать «перебежчиком», договариваться при любых, даже самых неприятных раскладах
- По крайней мере предложить компенсировать потери, это всегда можно сделать в квотах на проекты с высокой маржинальностью. Как максимум – компенсировать % замороженных средств и курсовые
- Искать деньги чтобы выполнить обязательства...

## Заключение

- В условиях в целом, Российских заказчиков и условий для производственного бизнеса, а уж тем более, при нестабильном не растущем рынке, КП должен вести консервативную стратегию в части управления рисками и инвестиций
- Строить большие заводы на заемные средства, а тем более под конкретного заказчика крайне опасно, проверено на собственном опыте



**Спасибо за внимание!**

**АЛТОНИКА**  
производственная компания

**Лукачев Семен**  
**[lukachev@altonika.ru](mailto:lukachev@altonika.ru)**  
**(916) 129-30-76**