

Autodesk 2.0, или Эра Carol Bartz

По материалам Autodesk Inc., Cyon Research Corp. и др.

Кэрол Бартц (Carol Bartz) в настоящее время занимает должность первого исполнительного председателя совета директоров Autodesk. С апреля 1992 года по апрель 2006 года она являлась президентом и CEO компании Autodesk, а также председателем совета директоров. За 14 лет г-жа Бартц вывела компанию на позиции мирового лидера рынка ПО для автоматизированного проектирования и сделала её одной из крупнейших софтверных компаний мира. Под её руководством была проведена диверсификация продуктовой линии, а доход Autodesk увеличился с 285 млн. долл. в 1992 году до 1.523 млрд. в 2006 финансовом году.

Кэрол Бартц закончила среднюю школу в городе Elma (штат Висконсин, США), где она воспитывалась у своих бабушки и бабушки. Уже в школе проявила свои лидерские качества и стала президентом класса. После окончания школы поступила в университет (University of Wisconsin), где планировала изучать математику, которая ей очень нравилась. Однако в 1967 году Кэрол получила свой первый опыт работы на ЭВМ модели IBM-1620 с перфокарочным вводом-выводом. Компьютер произвел на Кэрол такое впечатление, что она увлеклась программированием и сменила изучаемую дисциплину на компьютерные науки (computer science),

получив соответствующую степень в 1971 году.

До прихода в Autodesk Кэрол Бартц в течение 22 лет работала в разных хай-тек компаниях. В Digital Equipment Corporation (DEC) и 3M Corporation она занималась поддержкой продуктовой линии и управлением продажами. В 1983 году пришла в Sun Microsystems, где работала в качестве менеджера по маркетингу, а через год стала вице-президентом по маркетингу. В 1990 году г-жа Бартц была назначена вице-президентом Sun по международным операциям.

Параллельно с работой в Autodesk г-жа Бартц выполняет обязанности члена совета директоров компаний Cisco Systems и Network Appliance, а также Фонда национальных наград в области науки и технологии (The National Science & Technology Medals Foundation). Работа в Консультативном совете по науке и технологии при Президенте США Дж.Буше (President's Council of Advisors on Science and Technology), в котором участвуют лидеры передовых отраслей, позволяет ей влиять на государственную политику в области высоких технологий – начиная от распределения средств на R&D и заканчивая стимуляцией инноваций.

Кэрол Бартц является обладателем почетной ученой степени по компьютерным наукам University of Wisconsin, почетным доктором



литературы Технологического института New Jersey, почетным доктором наук Политехнического института города Worcester (штат Массачусетс) и почетным доктором литературы университета William Woods University в городе Fulton (штат Миссури).

Кроме того, г-жа Бартц является лауреатом многочисленных премий и многократно занимала высшие строчки топов, составленных такими авторитетными изданиями как Business Week, Forbes, Fortune, Wall Street Journal.

Смена руководства

17 января 2006 года Autodesk объявила, что президентом и главным исполнительным директором (Chief Executive Officer – CEO) компании назначен главный операционный директор (Chief Operating Officer – COO) Карл Басс (Carl Bass), который приступает к исполнению своих новых обязанностей 1 мая 2006 года. Кроме того, г-н Басс назначается председателем расширенного совета директоров компании, причем к исполнению этих обязанностей он приступает немедленно.

Кэрол Бартц (Carol Bartz), которая возглавляла Autodesk с апреля 1992 года, находясь на должностях председателя совета директоров, президента и CEO, становится первым исполнительным председателем совета директоров компании.

Это известие не стало абсолютной неожиданностью в сфере CAD. Большинство экспертов уже давно высказывало мысль, что именно г-н Басс станет преемником г-жи Бартц. Неясным оставался только вопрос, когда именно произойдет смена руководства. Что ж, момент для этого выбран подходящий. В 2004 году компания впервые преодолела заветный миллиардный рубеж и получила годовой доход в размере 1.233 млрд. долларов. В 2005 году компания укрепила свои лидирующие позиции на рынке, получив годовой доход в размере 1.523 млрд. долл. (подробнее об этом рассказано в статье «Короли» и «капуста» – 2005» в этом номере журнала).

“Карл Басс является одним из самых уважаемых руководителей в нашей отрасли, он внес значительный вклад в общий успех компании Autodesk, – считает сама Кэрол Бартц. – Он глубоко знает и нашу отрасль, и бизнес в целом, тонко чувствует запросы и повседневные потребности наших заказчиков. Сегодня я принимаю на себя новые обязанности

исполнительного председателя совета директоров. Назначение г-на Басс на должность *CEO* является естественной эволюцией руководства компании *Autodesk*".

Во время конференции для представителей прессы и финансовых аналитиков г-жа Бартц сказала, что выбор момента, когда проводятся перестановки в руководстве компании, определяется её личными мотивами, среди которых желание проводить больше времени с дочерью до начала её обучения в колледже осенью 2006 года.

Карл Басс пришел в *Autodesk* в 1993 года, когда компания *Autodesk* приобрела компанию *Ithaca Software*. Г-н Басс был соучредителем *Ithaca Software*, которая занималась разработкой *HOOPS (Hierarchical Object Oriented Picture System)* технологии графического отображения данных. Зоной его ответственности при работе в должности *COO (Chief Operating Officer)* были продажи, маркетинг и разработка продуктов в ключевых для компании *Autodesk* направлениях: для промышленного производства, управления инфраструктурой, медиаиндустрии и индустрии развлечений, строительства и др. До назначения *COO* он работал старшим исполнительным вице-президентом отделения *Design Solutions Group*. Кроме того, занимал должности директора по стратегическим вопросам (*Chief Strategy Officer – CSO*), главного технолога (*Chief Technology Officer – CTO*) и исполнительного вице-президента по развитию бизнеса. Широкий кругозор г-на Басса способствовал решению стратегических вопросов развития *Autodesk*, поиску новых перспективных направлений, что привело к расширению спектра продуктов и услуг компании и выходу на новые рынки. Кроме того, в 1999÷2001 годах г-н Басс в качестве председателя правления, *CEO* и президента возглавлял компанию *Buzzsaw* – до того, как её купила *Autodesk*.

“Компания *Autodesk* заняла лидирующие позиции на рынке благодаря твердости и решительности её руководителя Кэрол Бартц, – говорит Карл Басс. – Дальнейшее стремительное развитие отрасли, в которой мы работаем, базируется на *3D*-технологии. Поэтому компания *Autodesk* и впредь будет находиться на переднем крае развития отрасли, будет разрабатывать и предлагать технологии для поддержки наиболее прогрессивных и творческих идей своих заказчиков, работающих в области

промышленного производства, строительства, развития инфраструктуры, а также медиа-индустрии и индустрии развлечений. Для меня является большой честью стать преемником Кэрол на посту *CEO*".

Работа г-жи Бартц на посту исполнительного председателя совета директоров будет направлена на улучшение делового климата для *Autodesk* во всём мире. В особенности это относится к развивающимся рынкам – таким как Китай, Индия, Россия и Восточная Европа. Кроме того, она будет заниматься укреплением отношений с ключевыми заказчиками, партнерами и инвесторами *Autodesk*.

Кэрол Бартц пришла в *Autodesk* в 1992 году из компании *Sun Microsystems* и в течение 14 лет занимала должность *CEO*. За это время небольшая *CAD*-компания превратилась под её руководством в лидера мирового рынка программного обеспечения для автоматизированного проектирования. В январе 2006 года журнал *Forbes* назвал *Autodesk* одной из лучших и наиболее грамотно управляемых компаний Америки. Журнал *Fortune* включил *Autodesk* в число 100 лучших компаний, а г-жу Бартц – в список 50 самых влиятельных деловых женщин 2005 года.

“За 14 лет Кэрол сумела коренным образом преобразовать *Autodesk*. Это принесло огромную выгоду акционерам компании, её заказчикам и сотрудникам. Мы уверены, что и на новой должности исполнительного председателя совета директоров её богатый опыт и знания будут способствовать развитию и процветанию компании *Autodesk*, непосредственно руководить которой будет Карл Басс, – отметил **J.Hallam Dawson**, многолетний член правления компании *Autodesk*, председатель правления латиноамериканского инвестиционного банка *IDI Associates*. – Мы уверены, что Карл на должности *CEO* продолжит работу с таким же вдохновением, как и прежде. Проводя такую реорганизацию руководства, компания *Autodesk* считает, что Карл обладает всеми необходимыми качествами, чтобы, следуя существующей стратегии развития, руководить компанией на благо её заказчиков, сотрудников и акционеров”.

Таким образом, можно констатировать, что “эра Кэрол” в истории компании *Autodesk* завершается, и наступает новый период, которому Карл Басс в своем интервью газете *Business Week* дал любопытное название – ***Autodesk 3.0***.



Эра Кэрол в истории *Autodesk*

Произошедшая смена руководства стала поводом для профессиональных изданий оглянуться назад и вспомнить труды и свершения *Autodesk* под руководством Кэрол Бартц.

За эти 14 лет компания выросла из ничем не примечательного “средняка” с 285 млн. долл. годового дохода до лидера отрасли с доходом в 1.5 млрд. Не остались внакладе и акционеры компании, поскольку курсовая стоимость акции за это время увеличилась с 4 до 44 долларов. Если считать в процентах, рост практически такой же, как у акций *Microsoft* (с 2.40 до 26.50 долл.).

Кэрол Бартц можно считать типичным руководителем предприятия компьютерной индустрии. Имея степень по компьютерным наукам, полученную в 1971 году в *University of Wisconsin*, она поработала в компаниях *DEC* и *3M Corporation*. В 1983 году перешла в *Sun Microsystems* на второстепенную должность в сфере маркетинга компании. В течение года она стала вице-президентом по маркетингу, сумела выстроить успешную схему работы с правительственными структурами. В 1990 году г-жа Бартц была назначена вице-президентом по международным операциям компании, в её подчинении находилось около 6 тыс. сотрудников. В это время она занимала самую высокую должность среди всех женщин-руководителей, работающих в компьютерной отрасли. Однако, поскольку *Sun* в то время возглавлял сравнительно молодой босс *Scott McNealy*, было мало шансов, оставаясь в этой компании, удовлетворить свои амбиции и самой стать у руля. Следующим шагом в её карьере стал уход в *Autodesk*.

Кэрол Бартц стала первой женщиной, сумевшей занять должность *CEO* и возглавить крупное предприятие компьютерной индустрии, не являясь при этом его основателем. 14 апреля 1992 года она стала президентом, председателем совета директоров и *CEO* компании *Autodesk*.

В тот период *Autodesk* переживала “смутные времена”. Годом раньше к руководству *Autodesk* с гневным письмом ([Information Letter #14, www.fourmilab.ch/autofile/www/chapter2_86.htm](http://www.fourmilab.ch/autofile/www/chapter2_86.htm)) обратился основатель компании **John Walker**. Его основной посыл заключался в том, что *Autodesk* не реагирует на изменения в технологиях и на требования рынка. Он считал, что компания погрязла в бюрократии, и что такие поставщики, как *Microsoft* могут выйти на рынок с недорогими продуктами и сбить цены, что подрежет *Autodesk*.

Хотя г-н *Walker* не имел рычагов исполнительной власти, он постоянно отслеживал происходящее в компании и пользовался значительным влиянием. Одним из важнейших вопросов того времени была самостоятельность и свобода действий нового *CEO*. Г-же Бартц удалось стать руководителем, принимающим самостоятельные решения.



Кэрол Бартц
10 лет назад

Через несколько недель после её назначения, на первой полосе газеты *The Wall Street Journal* была опубликована статья *G.Pascal Zachary* о компании *Autodesk* с подзаголовком “Теократия хакеров управляет компанией *Autodesk Inc.*” Значительную часть публикации автор посвятил такому явлению, как “интриги программистов”, которые находились в постоянном конфликте с руководством компании. Можно по-разному относиться к сказанному в той статье, но факт остается фактом – Кэрол Бартц смогла взять в свои руки полный контроль над непокорной организацией.

На конференции и выставке *A/E/C Systems'92*, прошедшей в Далласе (штат Техас) в июне 1992 года, г-жа Бартц сказала, что одной из причин, почему она согласилась возглавить *Autodesk*, является её уверенность в том, что будущее компьютерной индустрии связано скорее с программным, чем с аппаратным обеспечением. Она также отметила, что компания *Microsoft* не является единственной успешной моделью ведения бизнеса. *Autodesk* имеет все предпосылки, чтобы быть успешной, обладает необходимыми ресурсами (почти 200 млн. долл. в банке), и ей нравится имеющий место в компании неформальный подход.

На нескольких встречах с прессой она рассказывала о планах расширения функциональных возможностей и увеличения производительности пакета *AutoCAD*. По существу она продемонстрировала явный интерес к более агрессивному продвижению в области машиностроительного проектирования.

Вскоре после этого стало известно, что Кэрол Бартц страдает раком молочной железы. В течение последующих нескольких лет параллельно с активной работой



по управлению компанией она боролась с этой болезнью и добилась наступления ремиссии.

Не считая болезни, наиболее важный вопрос, который необходимо было решить новому CEO, состоял, пожалуй, в следующем: имеется ли у системы *AutoCAD* достаточный потенциал для роста или же этот рынок насыщен, и компании необходимо искать новые направления деятельности. Вывод был оптимистичным: у рынка CAD-систем – блестящее будущее!

Первым знаковым решением, продемонстрировавшим новые приоритеты компании и ставку на рынок CAD-систем, стало объявленное в августе 1992 года прекращение финансирования двух проектов в области информационных технологий – *Xanadu* и *AMIX*, которые требовали значительного внимания руководства. Затем последовало приобретение компании *Micro Engineering Solutions, Inc. (MES)*, что еще больше акцентировало ориентацию *Autodesk* на машиностроительные CAD-системы. Как отмечала г-жа Бартц, купленная за 15 млн. долл. *MES* является ключевым строительным блоком, укрепившим позиции *Autodesk* как серьезного игрока на этом рынке (впоследствии технология поверхностного моделирования компании *MES*, основанная на *NURBS*-поверхностях, была интегрирована в семейство продуктов *AutoCAD*). Понимая, что *Autodesk* не может заниматься всем одновременно и желая сконцентрироваться на машиностроительном проектировании и черчении, г-жа Бартц продала компании *SAMAX* имевшуюся у *MES* продуктивную линию для работы с NC-системами.

В течение последующих 13 лет компания *Autodesk* под её руководством осуществила целый ряд других стратегических приобретений, и большинство из них, как показала практика, оказались удачными. Среди них – покупка компании *Softdesk*, с помощью которой *Autodesk* вошла на рынок AEC-приложений (*Architecture, Engineering & Construction*), компании *Discreet Logic*, которая была поставщиком решений класса *high-end* для создания анимации, компании *Revit*, что позволило дополнить продуктивную линию инструментами для архитектурного моделирования, и – совсем недавно – компании *Alias Research*, поставщика программного обеспечения для промышленного дизайна.

Пока еще рано говорить о том, какое влияние на *Autodesk* окажет приобретение *Alias*, однако покупка *Softdesk* за 90 млн. долл. ощутимо изменила компанию – *Autodesk* теперь является поставщиком решений для проектирования, а не просто программ для проектирования и черчения. Более позднее приобретение *Revit* за 133 млн. долл. уже начинает окупаться. Компании *Autodesk* было необходимо решение для моделирования строительной информации (*Building Information Modeling – BIM*) и руководство стояло перед выбором – заниматься разработкой самостоятельно или приобрести готовую систему. Собственная разработка обошлась бы существенно дешевле, однако задержала бы компанию на два года.

Когда в 1999 году за 410 млн. долл. была приобретена *Discreet Logic*, это потребовало привлечения значительной части акций *Autodesk*. В то время доход *Discreet Logic* составлял примерно 150 млн. долларов.

Через восемь лет доход подразделения *Media and Entertainment Group* компании *Autodesk* составил 200 млн. долларов. А нынешняя рыночная стоимость акций, потраченных на оплату этого актива, составляет почти 1.5 млрд. Ходят разговоры, что средства, затраченные на диверсификацию (расширение ассортимента продуктов), разумнее было пустить на усиление активности компании на уже освоенном рынке. Но есть и другая точка зрения: в результате синергетического эффекта от использования купленных технологий компания *Autodesk* имеет больше пользы от своих приобретений, чем отражают показатели доходности подразделений.

В течение прошедших 14 лет *Autodesk* сталкивалась и с проблемами. Среди них – “головная боль” с *AutoCAD Release 13*, на устранение которой пришлось потратить несколько лет. В период бума интернет-пузырей (*dot-com boom*) компания *Autodesk* “впрыгнула в последний вагон уходящего поезда” *extranet*-решений, купив *Buzzsaw* и *RedSpark*, каждая из которых по отдельности выжить не смогла бы. Если рассматривать отдаленные последствия этой сделки, то в целом её влияние на бизнес *Autodesk* следует признать благотворным. Как рассказал в своем интервью *Business Week* г-н Басс, который в то время возглавлял компанию *Buzzsaw* и после её приобретения вернулся в совет директоров *Autodesk*, в *Buzzsaw* был вложен венчурный капитал многих компаний. Эти средства были использованы для создания продукта и продвижения его на рынке. Выгоду от этого получила *Autodesk*, заплатив несколько центов за доллар, когда откупила назад ранее созданную из нескольких своих подразделений компанию.

Как и у многих хай-тек-компаний, доходы *Autodesk* с 2000 по 2003 годы топтались на месте. В это время деятельность Кэрл Бартц была нацелена на совершенствование продуктов компании и их эффективный маркетинг. Это принесло плоды, и с конца 2003 года доходы начали стремительно расти.

Кроме неудачного 13-го релиза *AutoCAD*, самой крупной проблемой компании были, пожалуй, конфликты с каналами дистрибуции. Постоянно происходили изменения вверенных им территорий, планов по скидкам, ответственности за поддержку клиентов и общих принципов взаимоотношений с реселлерами, которые и приносят *Autodesk* основной доход.

Теперь, когда компания работает как хорошо смазанная машина, г-жа Бартц и совет директоров *Autodesk* могут передать эстафету непосредственного руководства г-ну Бассу, которого они в течение года готовили к выполнению новых обязанностей. Планируется, что Кэрл Бартц и в дальнейшем будет влиять на развитие *Autodesk*. Ходят слухи, что имеются у нее и политические амбиции, так что не стоит удивляться, если она вскоре проявит себя на государственном уровне. С годовым жалованием, превышающим 3 млн. долл., и наличием более миллиона акций стоимостью около 50 млн. (не считая десятков миллионов, которые она получает за свое участие в совете директоров других компаний) г-жа Бартц определенно имеет средства, чтобы заняться тем, чем пожелает. Что ж, блестящих профессионалов успех ждет в любом начинании. ☐