

# С позиции PTC: “Всё лучшее – нашим пользователям!”

Интервью г-на *Richard Harrison*, президента и CEO компании PTC

Александра Суханова (Observer)

aleksandra@cadcamcae.lv

С. *Richard Harrison* является президентом PTC с августа 1994 года, а в марте 2000 г. занял также должность CEO (главного исполнительного директора). В этом качестве отвечает за глобальное стратегическое планирование и развитие компании. До назначения на должность CEO он в течение шести лет был главным операционным директором (COO) и отвечал за развитие системы глобальных продаж, маркетинга, поддержки и сервиса.

Г-н *Harrison* родился в штате Массачусетс (США). Окончил *University of Pennsylvania*, где получил степень бакалавра искусств по английской литературе. Свою карьеру в промышленности начал более 20 лет назад в корпорации *Burroughs*. Перед приходом

в PTC работал в компьютерной компании *Prime Computer* (Массачусетс), где занимался управлением продажами. В *Parametric Technology Corporation* пришел в 1987 году, когда компания только начинала свою деятельность, на должность вице-президента по продажам и распространению продуктов. Получив возможность построить систему продаж “с нуля”, г-н *Harrison* оказал значительное влияние на рост компании, развитие и расширение её деятельности. Трудно переоценить его роль в укреплении позиций PTC как одного из мировых лидеров рынка MCAD-систем, в приобретении ряда компаний и в разработке семейства продуктов *Windchill*.

Помимо прочего, г-н *Harrison* – разносторонний спортсмен,



увлекается бегом, играет в гольф, теннис, занимается плаванием, регулярно участвует в соревнованиях по шоссейным гонкам.

– Вы стоите у руля PTC уже более пяти лет. Все эти годы наша редакция внимательно следит за состоянием дел “королей” рынка САПР, в том числе PTC. Ваш предшественник, г-н *Steven Walske*, оставил тяжелое наследие, под его руководством компания совершила ряд стратегических ошибок. Заступая на пост, отдавали ли Вы себе отчет в том, какова реальная ситуация, и что предстоит сделать лично Вам и Вашей команде, чтобы вывести PTC из кризиса? Вы согласны с нашей оценкой, что это время было самым драматичным в истории компании?

– Да, конечно, я согласен с вашей оценкой. Это действительно было самое сложное время для нашей компании. То, что пришлось нам пережить, можно назвать классической трансформацией. Поясню свою мысль. В то время PTC была компанией одного продукта – *Pro/ENGINEER* для инженеров. Мы продавали очень хороший, но всего лишь инструмент, по цене 20 тыс. долл. за рабочее место. На тот момент были возможны несколько вариантов развития компании – например, просто продолжать начатое дело. Однако, у нас был иной взгляд на будущее. Был разработан план, согласно которому первое, с чего следовало начинать, это “исправить” компанию. Я имею в виду – выбрать и понять рынки, в которых мы хотим работать и куда хотим быть вовлечены. Нашей целью было следующее – стать поставщиком корпоративных решений (*enterprise-solution provider*).

Мы неоднократно слышали от наших клиентов о возросшей сложности работы, связанной с офшорным производством, аутсорсингом в цепочке поставщиков и о глобальном характере процессов создания изделий. Основные сложности у таких пользователей вызывали отнюдь не геометрические построения, а проблемы сотрудничества, взаимодействия участников процесса друг с другом, отслеживание изменений в моделях, информации о том, какую работу выполняет поставщик и какая из версий файлов является последней. В тот момент мы ощутили грядущие перемены, видя, что практически каждый намерен вести офшорные работы в Восточной Европе и Азии, а также то, что требования к нашим продуктам заметно меняются. Мы увидели для себя новые возможности, отличный рынок и гораздо большее число пользователей. Мы подумали, что если во всём мире насчитывается порядка 4 миллионов пользователей CAD, то людей, вовлеченных в расширенное производство, офисы которых разбросаны по всему свету, может оказаться 40 миллионов или даже больше. И всем им нужен доступ к инженерным данным!

Итак, наш новый план развития предполагал удовлетворить требования участников нового рынка PLM и составить конкуренцию поставщикам корпоративных решений. Мы на себе ощутили ограниченность ранка CAD и резкое снижение стоимости рабочего места конструктора – с 20 до 9 тыс. долл.

Поэтому решение переориентировать компанию для нас оказалось достаточно легким и логичным.

Вторым важным пунктом нового плана был отказ от инкорпорации старых, “уставших” технологий путем приобретения таких компаний, как *SDRC* и *CoCreate*, то есть, от превращения просто в крупную *CAD*-компанию – такую, как *Dassault Systèmes (DS)*, например. Мы же хотели проникнуть на рынок *PLM* со своими “свежими” технологиями, которые стали бы оптимальными для решения новых задач новыми клиентами. Это означало также, что мы должны были переписать *Pro/ENGINEER* и полностью переделать его интерфейс, чтобы продукт стал удобнее. На это ушло два года. Одновременно мы переписали *Windchill*, чтобы упростить внедрение и ускорить возврат сделанных пользователем инвестиций. Эти два продукта и легли в основу нашей **Product Development System**.

Итак, в период времени с 2001 по 2003 год мы, во-первых, определили для себя новые рынки, во-вторых, привели наш продукт в соответствие с новыми требованиями, сделав его оптимальным решением на рынке *PLM*. В-третьих, мы приняли решение не приобретать группу разрозненных продуктов. Мы хотели построить **цельную, интегральную (integral** – как противопоставление *интегрированным* продуктам конкурентов. – *Прим. ред.*), преемственную платформу для наших продуктов, с помощью которой наши пользователи смогут развиваться многие годы. Это позволяло избежать ситуации, когда в краткосрочной перспективе финансовые показатели компании выглядели бы лучше, а в долгосрочной – пришлось бы иметь дело с большим количеством разнородных продуктов, имеющих различные структуры баз данных.

В результате принятых тогда решений к настоящему моменту *PTC* имеет позитивный баланс, наши предложения отличаются ясностью, наши специалисты по обслуживанию клиентов работают с четкой и логично построенной линейкой продуктов. Если вы посмотрите на наши финансовые показатели, то увидите рост доходов на основном направлении деятельности.

В свою очередь, наши конкуренты – *DS* и *UGS* – придерживаются другой стратегии и имеют общие проблемы, так как за три истекших года приобрели или поглотили 25 компаний! *PTC* за тот же отрезок времени поглотила ноль компаний. Вот поэтому

сегодня мне не приходится иметь дело с пятью различными структурами баз данных, у меня она – одна! Если мы говорим с нашими клиентами или партнерами о *global product development* и об объединении баз данных в единую систему – я уверен, что технически могу выиграть любого клиента. **Самым важным отличием *PTC* от конкурентов является наличие у нас единого интегрального подхода, а не просто интегрированного.** К примеру, *UGS* предлагает шлюзы (*gateways*), с помощью которых ей удалось улучшить интегрированность своих продуктов. Но и это не является оптимальным решением. *UGS* не смогла перейти к общей и единой структуре баз данных и цельной системе, что удалось сделать нам.

– С другой стороны, Вы немало лет потрудились в составе руководства *PTC* еще до того, как заняли высший пост. То есть, в том, что на переломе веков компания оказалась в весьма затруднительном положении, есть и Ваша доля вины...

– Да, возможно, в этом есть и моя доля вины. Но в чём она? Ведь сегодня наша компания гораздо сильнее, чем была прежде. Я безусловно был бы виновен, если бы компания следовала прежним курсом, но мы изменили его.

Я верю в то, что в перспективе *PTC* окажется гораздо прочнее, нежели наши конкуренты *DS* и *UGS*. Архитектура наших решений более ясная, мы удовлетворяем запросы наших пользователей, у нас профессионально организована работа сервисных служб. К тому же, нам удалось заполучить таких крупных клиентов, как *Toyota*, *Airbus*, *Lockheed Martin* и *Raytheon*. Всё это свидетельствует о том, что через 5÷10 лет *PTC* станет значительно более мощной компанией – и это благодаря тяжелым решениям, к которым мы пришли три-четыре года назад. Я имею в виду то, что мы определили для себя новые рынки, привели наш продукт в соответствие с новыми требованиями и сделали это всё органично, избегав ситуации, когда продукты выглядят хорошо только в краткосрочной перспективе. Истина в том, что мы смотрим далеко в будущее, думая о том, что хорошо для *PTC* и её акционеров. На мой взгляд, проблема наших конкурентов заключается в их недалёковидности. Поэтому они принимают решения, полагаясь лишь на сегодняшнюю ситуацию на рынке.



– *Ваша компания перестала называть себя поставщиком решений “business-to-business”, модного направления времен “мыльных пузырей” в интернете (dot.com bubble). Однако, нынешняя PTC – не просто поставщик продуктов: она разрабатывает технологии, развивает стратегическую концепцию PLM, поддерживает офшорное проектирование и др. Как вы позиционировали PTC на рынке сегодня? Есть ли отличия в этом для разных регионов – таких как США и, например, Россия или Китай?*

– Позиционирование нашей компании одинаково по всему миру. В PTC работает 350 профессионалов, занимающихся прямыми продажами, а также существует своя дистрибьюторская сеть, которая равномерно распределена по трем регионам: треть в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР), треть в Европе и треть в США. Наша прибыль распределяется следующим образом: 38% – США, 35% – Европа и 27% – АТР. Как вы, наверное, заметили, у нас очень интересная структура доходов.

То, что PTC предлагает своим клиентам, одинаково во всем мире. Идеи, которые мы стремимся донести до наших реселлеров и пользователей, идентичны для всех географических регионов. И главная из них – это поддержка глобальной разработки изделий, включающей в себя *аутсорсинг* и *офшоринг* инженерных работ. В деталях это означает: создание изделий, совместное использование файлов, управление и связь. То есть, если вам необходимо создавать инновационные изделия, совместно использовать файлы внутри и за пределами организации, контролировать и управлять конфигурациями структур изделий, обмениваться документами при помощи нашего решения **Arbortext** – это и есть наш рассказ о четырех “С” (**create, collaborate, control, communicate**).

– *PTC образца 1990-х годов справедливо упрекали в высокомерии, в игнорировании интересов пользователей, в непомерной агрессивности модели продаж и ведения бизнеса в целом, в недостаточном качестве поддержки пользователей и пр. Вы публично (!) обещали изменить корпоративную культуру. Что уже сделано и что предстоит еще сделать в этом плане?*

– Мы действительно провели большую работу в этом направлении. Теперь наша корпоративная культура больше ориентирована на клиентов, удовлетворение их запросов, на оказание качественных услуг нашей сервисной организацией во всех регионах мира. То есть,

мы работаем для того, чтобы наши клиенты были довольны. Привлекая сторонние консалтинговые компании, мы ежеквартально получаем отчет о степени удовлетворенности наших пользователей, работающих в различных сегментах промышленности. Мы следим за этими показателями очень внимательно и постоянно работаем над улучшением продуктов и качества оказания услуг.

В те времена, когда мы разрабатывали и продавали только один CAD/CAM-продукт *Pro/ENGINEER*, степень удовлетворенности наших пользователей была достаточно высока. Поэтому тогда и не было необходимости создавать большую сервисную службу внутри компании. Позже, когда мы стали заниматься разработкой и обслуживанием корпоративных *PLM*-решений, автоматически выросли потребности наших пользователей в профессиональном обслуживании при внедрении наших систем. Таким образом, нам удалось модифицировать наш старый подход к обслуживанию клиентов, что позволяет обеспечить им рост и более быстрый возврат инвестиций.

– *И еще о корпоративной культуре, если позволите. Мы с интересом ознакомились с материалами об успехах PTC у моторостроителей Toyota в 2004 году, и наш журнал тоже опубликовал статью на эту тему (# 4/2004). Недоумение вызывали лишь слова Вашего коллеги г-на Shepherd, вице-президента PTC, о том, что компания сделала для себя ряд выводов из сотрудничества с Toyota. В частности, что нельзя слишком спешить с выпуском новых версий, а наоборот – нужно больше прислушиваться к пожеланиям пользователей, учитывать их нужды, на каких-то этапах создания софта – даже совместно трудиться, привлекая экспертов из их числа, а кроме того, обязательно помогать во внедрении. Удивляет, что к таким выводам PTC пришла лишь в 2004 году! Какая же корпоративная культура прививалась до этого?*

– Я не думаю, что она сильно отличалась, хотя мы, конечно, изменили модель взаимодействия с заказчиками. С нашим крупным клиентом *Toyota* мы работаем, начиная с 2001 г., а инициатива об участии *Toyota* в разработке была подписана в 2003 г. В течение многих лет мы работаем и с *Airbus*, результатом чего стало значительное увеличение присутствия PTC на предприятиях корпорации. Скажу больше, нам удалось убедить руководство *Airbus* выбрать в качестве *PLM*-решения продукты PTC. Думаю, что





ранее наш подход к общению и взаимодействию с пользователями был слишком формализованным, предсказуемым, наибольшее внимание уделялось техническим аспектам. Однако перемены начались задолго до 2004 года, о котором вы упоминаете. И если вы поговорите с теми, кто пристально следит за развитием нашей компании многие годы, они подтвердят вам, что *PTC* изменилась. Более того, такие перемены не могут быть реализованы за один год, поэтому, если Вы прочитали об этом в 2004 году, это значит, что процесс трансформации начался задолго до этого.

Наша корпоративная культура воспитывает у сотрудников ощущение уверенности и конкурентоспособности *PTC* на рынке, стремление сделать компанию лидером рынка, а её клиентов – довольными. Пользователи должны быть удовлетворены, и у нас есть долгосрочный план действий, чтобы это реализовать. Уже в течение некоторого времени мы практикуем участие наших клиентов в создании, адаптации и внедрении систем, результатом чего стал успех *PTC* у традиционных пользователей продуктов *DS* и *UGS*. Еще пять-шесть лет назад продукты *PTC* абсолютно не применялись в таких корпорациях, как *Toyota* и *Boeing*. Это были клиенты *DS* или *UGS*. Сегодня – это наши крупнейшие заказчики!

Возвращаясь к тому, о чём я говорил в начале интервью – мы улучшили продукт, сервисное обслуживание, и наше предложение стало лучшим! То, что вышеупомянутые компании стали нашими клиентами, показывает, что мы отбираем долю рынка у наших конкурентов – *DS* и *UGS*. Это происходит прямо сейчас. Эти клиенты применяли *CATIA* около 20 лет, и по логике вещей они должны были остаться клиентами *DS* на все 100%. Но *DS* потеряла их – это факт, на который стоит обратить внимание.

*– Бытует устойчивое мнение, что PTC так и не удалось “ассимилировать” пользователей CADD5, флагманского продукта компании Computervision, глобальной PTC еще в конце прошлого века. Перевисает ли над этой мыслью, что большинство из них не желает переходить на Pro/ENGINEER, подтверждением чему служит и недавний выход нового релиза CADD5i R14. Есть у Вас четкий ответ на вопрос, почему Pro/ENGINEER не прельщает пользователей CADD5?*

– За последние восемь лет тысячи пользователей *CADD5* перешли на *Pro/ENGINEER* – например, подразделения компаний *Bosch* и *Siemens*. Мы продолжаем поддерживать и развивать *CADD5* в соответствии с обещанием, которые мы дали нашим пользователям. Речь идет о некоторых крупных клиентах – производителях атомных подводных лодок или транспортных самолетов. Жизненный цикл таких изделий может достигать 50 лет, из которых 20 лет уходит на создание и 30 лет – на использование. Новейший самолет *Airbus A380* на 80% был сконструирован с помощью *CADD5*, а не *CATIA*. Этот проект будет длиться порядка пятидесяти лет!

Как показал новый релиз *CADD5i*, мы выполняем свои обещания поддерживать этот продукт, улучшая и развивая его, делая его более быстрым и более

простым в использовании. Очевидно, что *CADD5* не является нашим важнейшим направлением и не находится в фокусе внимания *PTC*. Тем не менее, он всё еще необходим тем, кто работает с очень большими сборками, и важен для них, а также для наших взаимоотношений с этими пользователями. К тому же, это дает хорошие возможности для внедрения в такие компании других наших решений – *Windchill* и *Arbortext*.

*– Тем не менее, в официальной отчетности PTC финансовые данные о бизнесе CADD5 не отражаются. Может быть стоит признать наличие второй продуктовой линии у PTC и соответствующего сегмента рынка CAD/CAM и регулярно информировать общественность о том, как там идут дела? Вообще говоря, чрезвычайно интересно понять стратегию PTC в этом вопросе. Будут ли эти две продуктивные линии существовать и развиваться порознь, что накладно? Будут ли они сближаться, чтобы в итоге слиться в одну, как это происходит с I-deas и Unigraphics? Или же в какой-то момент, как это практикует Autodesk, будет объявлен “день X”, когда все пользователи CADD5 должны будут либо перейти на Pro/E, либо остаться наедине с неподдерживаемым и неразвиваемым продуктом?*

– В данный момент наша стратегия заключается в развитии этих продуктов поотдельности. На сегодняшний день *CADD5* преимущественно используют судостроители, однако мы поддерживаем эту систему и для таких клиентов, как *Airbus*. Мы продолжаем улучшать продукт, но это не требует от нас больших денежных затрат. Для сравнения, на *Pro/ENGINEER* мы тратим в 10 раз больше! Отчасти потому, что *CADD5* разрабатывается в Индии, где мы можем привлечь для этого гораздо больше ресурсов. В нашем центре разработки, расположенном в Пуне, работает около 650 специалистов.

С другой стороны, сегодня мы не делим мир на пользователей *Pro/ENGINEER* и *CADD5*. Мы мыслим несколько более общими категориями. Конечные пользователи, которые создают продукты с помощью *Arbortext Editor*, *Pro/ENGINEER* или *CADD5*, в отчетах объединяются в группу “*desktop solutions*”. Далее мы рассматриваем аспекты, составляющие вторую часть нашей “*product development system*”: совместное использование файлов, контроль и управление конфигурациями структур изделий, обмен документами, объединяя в наших отчетах всё это понятием “*enterprise solutions*”. Это – группа пользователей, работающих с решениями на базе *Windchill* и *Arbortext Publishing Engine*.

Вот таким образом наши доходы и подразделяются на две категории, что находит отражение в квартальных и ежегодных отчетах о финансовой деятельности *PTC*. Поэтому в отчетах мы уже не выделяем в отдельную группу доходы от *Pro/ENGINEER*. В противном случае, если мы будем приобретать какие-то компании, это создаст путаницу. Когда мы оцениваем наш бизнес с точки зрения его доходности, нам легче рассматривать его как состоящий из двух частей: ***desktop solutions*** (в настоящий момент дает около 70% от общей прибыли компании) и ***enterprise solutions***.

– Сотрудники нашей редакции никогда не были в числе тех, кто приветствовал заключение PTC мастер-дистрибьюторского договора с канадской компанией RAND. Не имея ничего против RAND, мы считали этот договор невыгодным для вас по целому ряду важнейших аспектов. Возникло ощущение, что RAND удалось переиграть PTC в момент, когда последняя любовалась своей гипертрофированной ролью участницы мировой интернет-революции. Это было время губительной политики г-на Walske, отводившего CAD-бизнесу второстепенную роль. А какова Ваша оценка полезности и эффективности сотрудничества с RAND?

– Я не должен говорить о RAND из-за судебного процесса, который идет в настоящий момент между нашими компаниями. Поэтому, пожалуйста, поймите, что я бы не хотел комментировать это.

– Какие изменения претерпела модель продаж PTC после расставания с RAND? Были ли сделаны какие-то принципиальные выводы по завершению этого партнерства? Если да, то какие?

– В мире в целом у нас работает активная и мощная дилерская сеть, на долю которой приходится около 20% годового дохода компании. Это хороший показатель, и я надеюсь, что в последующие несколько лет он вырастет до 30%. Это достижимая цель, если смотреть с точки зрения темпов нашего роста. У нас очень хорошие партнеры по дистрибуции и в США, и в Европе, и в АТР.

Как я уже говорил, PTC предприняла ряд мер по укреплению своей дилерской сети, в том числе, отдав ей больше клиентов, нежели ранее. **Прямые продажи и поддержку PTC теперь осуществляет только для крупных пользователей.** Главное отличие новой модели продаж заключается в следующем: раньше один и тот же человек, отвечающий в PTC за продажи на определенной территории, был ответственен и за работу дилерской сети, и за прямые продажи. И если возникал спор относительно обслуживания какого-либо клиента, то побеждал, как правило, “лагерь” прямых продаж. Мы видели, что здесь был потенциал для конфликта, и поэтому приняли решение разделить эти обязанности. Теперь в каждом географическом регионе есть кто-то, отвечающий за прямые продажи, и кто-то другой, отвечающий за работу дилерской сети. Теперь сотрудники, отвечающие за работу дилерской сети в каждом регионе, подчиняются менеджеру по управлению дилерской сетью на корпоративном уровне.

Такой шаг значительно укрепил наши позиции и минимизировал возможность возникновения конфликтов, поскольку специалисты по прямым продажам теперь работают и обслуживают конкретных клиентов (перечисленных поименно), а не работают в целом по регионам. Например, они ответственны и получают комиссионные только за работу с такими крупными клиентами, как Airbus, Raytheon, Lockheed Martin и др. Дилерская сеть получила всех остальных. Теперь существует достаточно четкое разделение того, кто чей клиент, и наша дилерская сеть успешно функционирует. Бывают ситуации, когда крупного OEM-клиента

обслуживают наши специалисты по прямым продажам, а его поставщиков – наша дилерская сеть.

В России PTC до сих пор опиралась на дилерскую сеть. Поэтому этот рынок можно считать более “новым” для нас с точки зрения ответственности за прямые продажи. Однако, **в скором времени вы увидите прямое присутствие PTC** на крупнейших предприятиях-клиентах. Мы готовы инвестировать в это. Пока мы этого еще не делали, но скоро будем. В то же время мы стремимся защитить нашу дилерскую сеть и быть уверенными в том, что у них хорошо идут дела. Причина, по которой к очень крупным пользователям мы идем напрямую, заключается в том, что таким компаниям необходим глобальный уровень поддержки. Региональному реселлеру зачастую тяжело обеспечить необходимый уровень. Со временем, когда российский рынок станет еще более развитым – а мы видим большой потенциал для этого, сходный с Китаем или Индией, – мы сможем иметь некий баланс между прямыми продажами и работой дилерской сети в России.

– Элементарный анализ квартальных отчетов PTC показывает постепенное снижение средней доходности от продажи рабочего места Pro/ENGINEER. Ваша компания объясняет это тем, что в структуре продаж Pro/E растет доля таких комплектаций, как “entry level” или “low-end package”. Но почему так происходит? Не представляет ли это опасность для компании? Не увлеклись ли вы игрой на понижение, причем, уже даже не в сегменте high-end-систем, а в сегменте middle range? Например, в России сегодня Pro/E можно купить дешевле, чем Inventor Series, Solid Edge или SolidWorks, не говоря уж об NX или CATIA. Общеизвестно, что демпинг подрывает рынок. Вы собственными руками уводите себя с рынка high-end-систем. Ваш комментарий.

– Давайте поговорим о ситуации в целом. Опять-таки, у нас отличная от конкурентов стратегия. У нас нет двух-трех различных продуктов, как у них. У нас продукт один и мы конфигурируем его. Вы наверняка слышали нашу мантру о Pro/ENGINEER: “Простой, мощный и связанный” (“Simple, powerful, connected”). Это означает, что пакет прост в использовании; он достаточно мощный, чтобы работать с любыми сборками, и что поддерживается связь с нашим корпоративным решением Windchill. Мы предлагаем разные комплектации с похожим базовым функционалом, но различающиеся дополнительными возможностями – в зависимости от нужд пользователя. Наши продажи на рынке систем low-end составляют 70%–80% от общего числа проданных рабочих мест – но это всё тот же Pro/ENGINEER, только с более простым набором функций. Вы правы, когда заявляете, что в этом сегменте мы конкурируем с SolidWorks и CATIA P1, но это совершенно не означает, что мы уходим с рынка high-end-систем. **Мы удовлетворяем потребности обоих рынков.**

Позволю себе добавить, что Pro/ENGINEER является на сегодня единственной масштабируемой системой, способной обеспечивать решениями оба рынка: high-end и low-end.

В целом на рынке *high-end*-систем наблюдается некоторое насыщение, поскольку большинство крупных компаний уже сделали свой выбор и не собираются его менять. Обычно с такими компаниями заключается корпоративный договор, по условиям которого они вправе использовать определенное количество рабочих мест. В связи с насыщением на рынке *high-end*-систем роста не наблюдается. Продажи *CATIA* в течение последних лет растут не слишком сильно, продажи *NX* даже упали в последнее время. А у *PTC* – пятипроцентный рост за прошедшие два года!

Скажу больше: мы захватываем долю конкурентов на рынке *high-end*. Поэтому мы хотим конкурировать, соответственно, на обоих рынках, предлагая нашим *low-end*-пользователям со временем подняться до *high-end*-решения, добавив несколько модулей. Так что наше предложение является лучшим среди конкурирующих.

Абсолютно противоположной является стратегия *DS*, когда на уровне *high-end* используются *CATIA V4* и *CATIA V5*, никак не связанные с другими системами, а уровень *low-end* закрывает пакет *SolidWorks*, распространяемый через дилерскую сеть! Похожая ситуация с решениями *UGS – NX* и *Solid Edge*. В свою очередь, наша компания предлагает в качестве *low-end*-пакета *Pro/ENGINEER Foundation*, а в качестве *high-end*-системы – *Pro/ENGINEER Flex Advantage*, что и обеспечивает прекрасную масштабируемость нашего продукта.

– Не кажется ли Вам, что такое замечательное свойство решений от *PTC*, каким является их масштабируемость, недостаточно разъяснено инженерной общественности?

– Возможно, Вы правы, поэтому мы и хотим, чтобы вы писали больше статей! (Смеётся).

Масштабируемость действительно важна, и мы выполняем свое обязательство обеспечивать её. Это значит, что наши инвестиции в разработку не распыляются, поскольку у нас нет необходимости поддерживать множество разрозненных продуктов, как у наших конкурентов. Еще больше эффективность наших инвестиций повышает то, что много разработок мы ведем как офшорные. Новейшая версия *Pro/ENGINEER Wildfire 3.0* настолько хороша, что мы готовы выиграть любую сделку. Это мощный, легкий в использовании пакет. Он действительно особенный! Как я уже упоминал, наша задача – обеспечивать совместимыми масштабируемыми решениями оба рынка: *high-end* и *low-end*. Мы стремимся предложить нашим клиентам линейку продуктов, назначение и функции каждого из которых абсолютно ясны. Это относится как к созданию изделия, так и к совместному использованию и управлению информацией. Это наша позиция, и таким мы видим настоящее и будущее. Откровенно говоря, я уверен, что наши конкуренты хотели бы иметь такие же, как у нас, рыночные позиции и такие же продукты, поскольку они отличаются ясностью, масштабируемостью и легкостью внедрения, что обеспечивает высокий уровень удовлетворенности пользователей. Вы можете убедиться в этом сами, для этого достаточно посмотреть на темпы роста наших доходов: 1%, 2%, 6%, 7%, 9%, а теперь мы ожидаем 15%!

– Может быть не так быстро, как хотелось бы, но своих стратегических целей Вы достигаете: установили падение компании и не только добились стабилизации, но и обеспечили условия для роста. Теперь Вы вознамерились к 2008 г. достичь миллиардной отметки годового дохода – задача достойная, хотя *PTC* в своей истории уже несколько раз её решала. Какие еще стратегические задачи Вы ставите перед компанией и, естественно, перед собой? Помнит ли руководство компании, что, когда *PTC* достигнет рубежа в один миллиард, годовые доходы *Dassault* и *UGS* составят уже полтора миллиарда, а *Autodesk* вплотную приблизится к двум?

– Я не знаю, что будут делать *Autodesk* и *DS* в следующие три года. Например, у *DS* большие проблемы с их базовым продуктом *CATIA*. Более того, у них произошел разрыв с *IBM* в Китае.

Но, честно говоря, мне всё равно, что они будут делать, и как у них идут дела. Я знаю одно: *PTC* должна достичь отметки в миллиард, что станет для нас очень важным достижением. Добиться этого мы хотим, имея три достойных продукта: *Pro/ENGINEER* в качестве “desktop solution”, *Windchill* и *Arbortext* как “enterprise solutions”. Кроме того, к этому моменту мы хотим видеть сбалансированное присутствие компании в различных регионах; баланс между доходами, получаемыми от продаж новых лицензий, оказания услуг и поддержки; баланс между доходами, приносимыми дилерской сетью, и прямыми продажами. То есть, чтобы каждый аспект функционирования нашей компании показывал бы рост. И если к тому времени, когда нам удастся достичь миллиарда, *PTC* будет отвечать всем этим критериям, мы окажемся на очень сильных позициях, с хорошим балансом, без долгов и с высоким уровнем удовлетворенности наших пользователей. Уверен, что это обеспечит более высокие темпы роста прибыли, а рентабельность будет расти еще быстрее.

– Возвращаясь к планам вновь начать зарабатывать по миллиарду в год... Какой путь выберет *PTC* для достижения этой цели? Будет поглощать другие компании или интенсифицирует продажи на существующих рынках? Начнет экспансию на другие рынки – как в смысле территорий, так и в нетрадиционные для себя отрасли?

– Мы бы предпочли видеть органичный, устойчивый рост нашего основного бизнеса – традиционного *CAD/PLM*. Этот рост будет достигнут, в том числе и в результате наших новых приобретений, таких как *Arbortext*, например. В дополнение к этому мы остаемся верны интегральному подходу в построении нашего решения (пожалуйста, не путайте с интегрированным подходом наших конкурентов!).

Программное обеспечение *Arbortext* имеет инструменты для редактирования, публикации документации и движки для анализа контента. Это было прекрасным приобретением для *PTC*, поскольку нам удалось интегрировать эти возможности, переписав их прямо в *Windchill*, и обеспечить этим единую структуру баз данных. То же будет сделано и с *Polyplan* – нашим стратегическим приобретением для планирования производственных процессов.



Естественно, мы собираемся делать и новые приобретения. Я не могу назвать вам конкретно кого-либо, однако у нас имеется регулярно пополняемый список компаний, с которыми нам было бы интересно вести переговоры. Мы хотели бы получать свежие технологии, новые идеи, *web*-технологии, чтобы эти приобретения привнесли новый функционал, которого ждет наш клиент. Нам нравятся молодые, быстроразвивающиеся компании, в отличие от старых и уставших, которые лишь объединяют старые продукты. И последнее – мы хотим получить технологии, которые наша дилерская сеть смогла бы продавать. К слову, все наши последние приобретения явились следствием запросов наших пользователей.

В отношении пути восхождения к миллиарду. В процентном отношении это может выглядеть так: если для достижения этой отметки нам необходимо обеспечить рост в 12%, то 9% даст органичный рост в нашем традиционном бизнесе. Меньшая доля останется на рост за счет приобретения новых компаний. Как бы то ни было, приобретения по-прежнему остаются важным источником новых технологий и “новой крови”, которую дилерская сеть несет нашим пользователям.

– Каковы стратегические цели и планы PTC в России и СНГ?

– Мы хотим стать лидером на российском рынке, и я думаю, что это вполне возможно. Для этого есть отличные предпосылки, поскольку в России имеются великолепные технологи и инженеры, которые в состоянии разобраться, какие из предлагаемых решений лучше. Это уже происходит сейчас в Китае, где PTC – очевидный лидер! Не DS, не UGS, а PTC является там первым номером!

Мы можем стать лидером и в России. Что интересно, теперь в этих странах на принятие решений, связанных с технологиями, меньше влияет политика, в отличие от прежних времен, когда её влияние на принятие решений было очень велико. Мы собираемся инвестировать сюда, и рыночные условия для этого сейчас более подходящие. На мой взгляд, Россия всё больше и больше становится местом, куда иностранные компании готовы идти и размещать заказы на офшорные разработки. Предвижу, что в России нас ждет выгодный бизнес. Мы будем внимательно следить за событиями на вашем рынке.

– Как Вы расцениваете действия UGS по созданию эффективного, но доступного PLM-решения для средних и небольших предприятий? Не кажется ли Вам, что в этом вопросе UGS захватила инициативу? Какова стратегия PTC в этом плане?

Как бы ни действовала UGS, мы реализуем свою, достаточно сильно отличающуюся стратегию. У нас всего один PLM-продукт – *Windchill*. Он подходит и для средних предприятий. С его помощью различные поставщики, которые совместно работают над проектом, могут легко обмениваться информацией, используя одну, а не несколько моделей данных.

У нас имеется свой собственный взгляд на то, что происходит в этом сегменте рынка. Заключив

партнерское соглашение с IBM, мы сделали наше PLM-решение доступным для всех. Результатом партнерства с IBM стало решение *Windchill On Demand*. Теперь малым и средним компаниям нет необходимости инвестировать в инфраструктуру и поддержку PLM-системы. Вместо этого можно заказать хостинг *Windchill* у IBM и платить только за использование этого сервиса. Я считаю, что у нас действительно выгодная и заманчивая стратегия для компаний среднего размера – версия *Windchill* с удаленным доступом.

Помимо этого любой желающий может купить и наше готовое решение для средних предприятий. На мой взгляд, пользователям очень важно понимать отличие нашего предложения от того, что предлагает UGS. Причина, по которой г-н *Affuso* говорит, что у него есть новое решение для малых и средних компаний, заключается в том, что их старое решение представляет собой набор инструментов, настраиваемых под каждого конкретного клиента. Малые и средние компании просто не могут его использовать. Поэтому UGS пришлось создавать новый продукт для этого рынка. Мы же предлагаем готовое “коробочное” решение как для отдельных инженерных подразделений, так и для всего предприятия в целом. Это же решение может использоваться малыми и средними компаниями. Система *Metaphase* (прародительница *Teamcenter Enterprise*, доставшаяся UGS в наследство от SDRС – Прим. ред.) не является “коробочным” решением и даже не претендует на это. С точки зрения перспективы это отличие чрезвычайно важно для развития нашего бизнеса. Не только для рынка средних предприятий, но и для работы с нашими крупнейшими заказчиками – *Airbus*, *Boeing* и *Toyota*. Даже такие крупные клиенты не желают заниматься адаптацией программного обеспечения. Они хотят сразу получить работоспособный продукт, на который можно перейти легко и без больших затрат. “Коробочная” природа нашего решения позволила PTC значительно опередить своих конкурентов.

– Удалось ли вам сделать продажу ядра *Granite One* отдельным бизнесом?

– Нет, это не отдельный бизнес, а отдельный продукт. Мы продаем его небольшому кругу желающих. Это приносит нам очень скромную прибыль, поэтому этот продукт не является стратегическим для компании.

– Насколько оправданным для PTC Вы считаете ориентацию на несколько платформ и операционных систем?

– Наша стратегия заключается в поддержке двух базовых платформ: *Java (J2EE)* и *Microsoft*. И мы будем продолжать делать это, поскольку это чрезвычайно важно для нас. Вскоре, как это записано в нашем плане по развитию продуктов, мы собираемся выпустить следующую версию сервера *Windchill*, которая будет использовать новую версию платформы .NET. Я думаю, что для удовлетворения нужд наших пользователей, мы должны действовать в обоих направлениях.

– Какое влияние оказывают глобализация, инженерный и производственный аутсорсинг на развитие PTC, её продуктов и рынка САПР в целом?

– Как я ранее упоминал, эти мировые процессы в полной мере влияют на развитие продуктов PTC, начиная еще с 2000 года, когда с поста президента и CEO ушел Steven Walske, и было принято решение о кардинальных изменениях в политике компании. Из разговоров с нашими пользователями мы всё больше убеждались в том, что в перспективе процессы создания изделий станут открытыми, глобальными и гетерогенными, и мы выстраивали архитектуру наших решений в соответствии с новыми требованиями. Таким образом, нам удалось избежать использования шлюзов и множества разных структур данных.

Нашей целью было создание интегральной, цельной системы, которая может быть развернута и повторена в любом уголке мира. Например, если, работая над общим проектом в Бразилии, вы сделали определенные изменения, они должны быть мгновенно видны в Токио без использования каких-либо шлюзов. Полную противоположность такому подходу демонстрирует один из наших конкурентов, который говорит о глобализации, а его PLM-система для управления предприятием не поддерживает никаких гетерогенных решений. Это же одна видимость! Как можно говорить о решении для *global product development*, если система управления данными понимает только файлы CATIA, да и то не лучшим образом?! Это не имеет смысла.

PTC в свою очередь осознала новые требования, вызванные изменениями на рынке. Конечно, еще не всё реализовано, но поддержке гетерогенной среды проектирования мы уделяем очень серьезное внимание. Многим компаниям необходима интеграция MCAD-систем с EDA-системами, работа с файлами таких разработчиков программных продуктов, как *Cadence*, *Mentor Graphics*, *Zuken*. Поэтому PTC поддерживает все эти приложения, имея с ними общую структуру баз данных. Наша стратегия вовлечения клиентов в *global product development* подразумевает следующее: во-первых, мы хотим предоставлять им консультационные услуги по оптимизации определенных аспектов GPD, в которых мы располагаем потенциалом знаний и накопленного опыта. Например, мы готовы помогать в налаживании сотрудничества и взаимосвязей между участниками глобального проекта, чтобы различные компоненты сборки могли быть отправлены в Китай и Индию, что даст возможность большому количеству специалистов поработать над ними.

Во-вторых, мы хотим, чтобы наше решение было лучшим в своем роде, хотим внедрять его и обучать работе с ним. В конце концов, мы даже готовы вести переговоры с нашими клиентами об оказании помощи по нахождению и налаживанию сотрудничества с офшорными партнерами по всему миру. Например, в Индии у нас есть партнеры, готовые выполнять конструкторские работы по заказу наших пользователей.

– С Вашей точки зрения, должна ли существовать какая-либо форма ответственности корпорации перед пользователями за принимаемые ею решения? К примеру, клиентская база PTC насчитывает около

40 тыс. компаний. Ощущаете ли Вы лично свою ответственность перед ними? Или – ничего личного, это просто бизнес?

– Самое ценное, что есть у PTC – это её клиенты! Сегодня пользователи наших продуктов вполне довольны развитием компании и нашей стратегией на будущее. Вам стоит посетить ежегодно организуемые встречи пользователей, на которые со всего мира собираются тысячи наших клиентов.

Например, на прошлогоднюю встречу собралось рекордное за всю историю PTC количество участников! Наши клиенты еще никогда не выглядели столь счастливыми, как сегодня. Поскольку я работаю в нашей компании более 20 лет, многих пользователей я знаю лично, встречаясь с ними на предприятиях, у нас в корпоративном офисе или на ежегодных “сборах”. Они – это действительно самое важное, что есть у нас, наряду с персоналом PTC.

Я действительно забочусь о том, чтобы наши клиенты оставались с нами, принимаю во внимание их потребности и предлагаю наиболее оптимальные решения для того, чтобы сделанные инвестиции были защищены и быстрее окупались. Если мы и далее будем следовать нашей стратегии, обеспечивая заказчиков новыми улучшенными решениями, то наш бизнес будет активно развиваться. С другой стороны, чем лучше софт, который мы предлагаем пользователям, тем более качественные и конкурентные продукты они создают, обеспечивая себе рост и развитие, что, в свою очередь, ведет к росту применения продуктов PTC.

– Что бы Вы хотели сказать в заключение нашим читателям в России, Украине, Беларуси, в странах Балтии?

– Мне кажется, что между русским и американским народом есть много общего, между нами налажены хорошие контакты и партнерские отношения. Я верю в то, что это присутствует как в сфере бизнеса, так и в контексте мировой политики. Кроме того, за последнее время лидерам наших стран удалось выстроить дружественные взаимоотношения, что действительно является позитивным и способствующим развитию фактором, поскольку распространяется и оказывает влияние, в том числе и на предпринимательскую сферу. В Америке мы испытываем большое уважение к вашему народу и считаем, что существует хорошая возможность для взаимовыгодного развития и участия в стратегии *global product development* и офшоринге. Особенно это становится очевидным, если мы оглянемся назад и вспомним тот факт, что **основателем PTC был эмигрант из России – доктор Сэм Гейсберг**. Сегодня по-прежнему, в нашей команде R&D работает много талантливых русских инженеров и программистов. Все эти факты делают нас ближе друг к другу. Русские люди очень талантливы, и нам крайне приятно иметь такие дружественные партнерские отношения между двумя великими странами.

– Благодарю Вас, г-н Харрисон, за откровенный и приятный разговор! ☺

Бостон, США, 18 января 2006 г.