

ПиТиСи меняет кожу

Обзор финансовых показателей компании PTC

Юрий Суханов (CAD/CAM/CAE Observer)

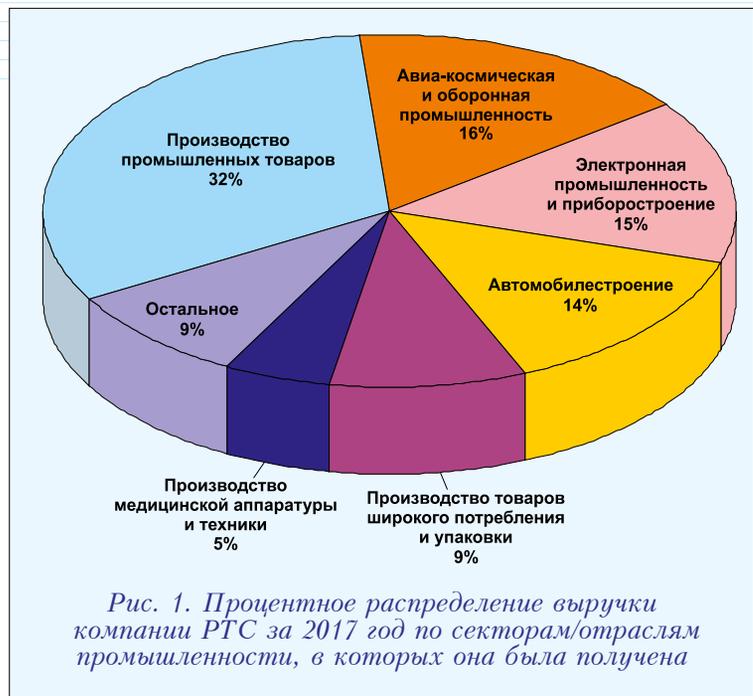
Руководителю на заметку

Ветеран рынка САПР/PLM, американская софтверная корпорация PTC, завершила 2017 финансовый год со скромным плюсом, что стало поводом для нас обратить более пристальное внимание на динамику её финансовых показателей.

За предыдущие 10 кварталов мы уже почти привыкли к невеселым комментариям в сети, сопровождающим публикацию практически каждого финансового отчета PTC (напомним, что финансовый год у PTC сдвинут на один квартал назад по отношению к календарному). “И ты, Брут, продался большевикам”, – скажут разочарованные апологеты компании... Но я могу смело заверить читателей, что не собираюсь эксплуатировать тему хронических убытков. Моя цель иная – дать по возможности ясное и убедительное объяснение причин, вызвавших непривычно долгий спад доходов и прибыли этой славной компании, которую мы учтиво называем одним из “королей” мирового рынка САПР/PLM.

Историческая справка

Компанию PTC (в нежном возрасте – *Parametric Technology Corporation*) принято считать основоположницей нового на тот момент поколения САПР, построенных в парадигме параметрического твердотельного моделирования. Ярким воплощением такой САПР стал флагманский продукт PTC – *Pro/ENGINEER*, выход которого на рынок в 1987 году во многом изменил представления разработчиков всех стран о “конструкторском счастье” и приподнял горизонт их возможностей. Это было время, когда наличие на рабочем месте мощной рабочей станции с установленным *Pro/E* и умение работать с этим пакетом вызывало зависть у знакомых инженеров-проектировщиков. Рынок горячо откликнулся на появление *Pro/E*, и компания за весьма короткое время вошла во все мировые топы быстрорастущих софтверных корпораций. В конце прошлого века PTC первой на рынке MCAD смогла взойти на Олимп – преодолеть отметку годовой выручки в 1 млрд. долларов. К сожалению, новую вершину доходов и благополучия компания не может покорить на протяжении вот уже полных 17-ти лет нового века. Более того, за эти годы PTC дважды сходила с миллиардного Олимпа и последовательно сдавала позиции в перманентном состязании по объему выручки среди “королей” рынка САПР/PLM: сначала – компании *Autodesk (ADSK)*, затем – *Siemens PLM Software (SPLM)* и *Dassault Systèmes (DASTY)*. Сегодня



PTC по-прежнему остается одним из лидеров мирового рынка САПР/PLM, но её порядковый номер – четвертый. Распределение текущих доходов PTC за 2017 финансовый год по отраслям/секторам промышленности, в которых они получены, представлено на рис. 1.

Таким образом, после резкого взлета на вершину мирового рынка MCAD/PLM в самом конце 1990-х, компании не удалось эффективно распорядиться бешеной популярностью и доверием своих пользователей: в нулевые годы она вступила в череду рукотворных кризисов, на преодоление которых затрачивались силы, деньги и время, столь необходимые для дальнейшего развития её продуктов. (Подробнее об ошибках руководства PTC и причинах кризисов можно прочитать в двух материалах: “PTC – участник революции” и “PTC поворачивается лицом к пользователю”, опубликованных еще в *Observer #4/2001*).

Несмотря на амбиции PTC, ставшие на рынке притчей во языцех, на поиск новых сфер приложения своих усилий, реструктуризацию, ребрендинг своих продуктов и самой себя, а также на поглощение множества технологических компаний, решающего рывка в бизнесе осуществить ей не удалось. Неудачей закончилась и попытка продать компанию, чтобы повторить феноменальный успех UGS, у которой буквально выросли крылья под патронажем Siemens. Каждый год, начиная с 2000-го, PTC

всё больше отстает от конкурентов по показателям своего бизнеса, что наглядно демонстрирует **рис. 2**. За последние 17 лет доходы у компании *Autodesk* выросли примерно в 2.2 раза (даже с учетом их текущего снижения), у *Siemens PLM Software* (*UGS* в “девичестве”) – почти в пять раз, у *Dassault Systèmes* – почти в 7 раз, тогда как у *PTC* – всего в 1.26 раза... При нормальном менеджменте для обеспечения такого роста, даже на зрелом рынке, требуется не более двух лет. Вывод напрашивается сам собой: это не заговор сионских мудрецов, не происки албанских шпионов и не кибератаки русских хакеров не позволяли компании *PTC* расти хотя бы со скоростью рынка – нет, причина скорее стала несоразмерность амбиций экс-лидера рынка *MCAD* при гипертрофированной, рыхлой структуре компании и слабом менеджменте, шаркавшемся из стороны в сторону.

Инициативы Джеймса Хеппельмана

Приход во власть в компании в конце 2010 года нового руководителя – им стал **James Heppelmann** – отразился на всех сторонах деятельности *PTC*. Глубокий ребрендинг всей линейки продуктов компании (в том числе, появление *Creo*) оказался не единственной инициативой нового *CEO* – сама компания

тоже подверглась весьма глубокому ребрендингу и реструктуризации. Вот как сам г-н *Heppelmann* сформулировал новую стратегию: “В рамках нашей текущей стратегии, направленной на усиление ориентированности *PTC* на клиента, на расширение числа обслуживаемых секторов рынка и повышение рентабельности, мы обустраиваемся в расчете обслуживать теперь уже пять секторов, а также проводим реструктуризацию бизнеса в целом. Мы рассчитываем, что сочетание экономии средств за счет реструктуризации в ближайшей перспективе и долгосрочной пользы от перестройки обеспечит рост нашей эффективности в сфере продаж и оказания услуг... Наша новая стратегия заключается в предоставлении широкого спектра отраслевых решений, которые позволят нашим клиентам охватывать весь жизненный цикл своих продуктов – от проектирования, через цепочки поставок и производство до продаж и послепродажного обслуживания. Наши решения ориентированы на следующие пять секторов: *CAD*, управление жизненным циклом изделия (*PLM*), управление жизненным циклом приложений (*ALM*), управление жизненным циклом услуг (*SLM*) и управление цепочками поставок (*SCM*)”.

Процесс скупки компаний с необходимыми для этих секторов ПО и технологиями получил

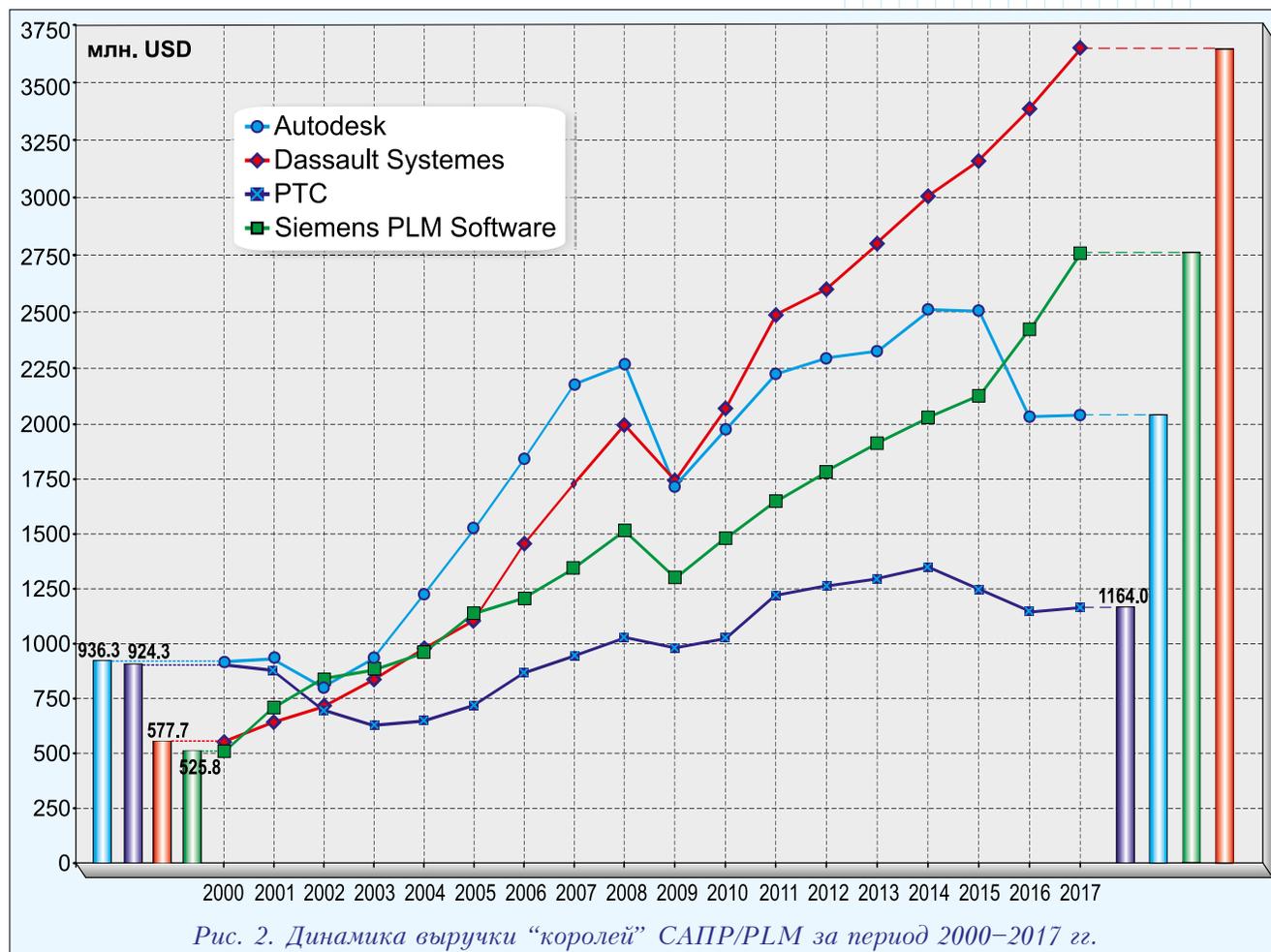


Рис. 2. Динамика выручки “королей” САПР/PLM за период 2000–2017 гг.

формальную основу, одновременно способствуя решению задачи обеспечения роста доходов PTC за счет доходов поглощенных компаний. Однако так не может продолжаться бесконечно долго: у здоровой компании доходы должны образовываться в результате её основной деятельности; такие доходы принято называть органическими.

Время шло, а финансовые результаты PTC никак не удовлетворяли честолюбивого CEO. По всей видимости, приносящая мало пользы суета его штаба вокруг бывшего флагманского продукта, ныне носящего имя Creo и представляющего CAD-направление бизнеса PTC, изрядно ему поднадоела. Г-н Heppelmann не является выходцем из сферы САПР, поэтому не испытывает пиетета ни к “старичку” Pro/E, ни к его молодому наследнику Creo. В годовых отчетах сама PTC называет конкурентами Creo на мировом рынке “массовые” пакеты Inventor, SOLIDWORKS и Solid Edge, а вовсе не так называемые High-End-системы NX или CATIA. И хотя совместная доля Creo и PDM-системы Windchill в общих доходах компании составляет примерно 92%, г-н Heppelmann, по-видимому, понимает, что обеспечить рост PLM-доходов при нынешних конкуренции, спросе и предложении на рынке ему не удастся – хорошо бы сохранить их на нынешнем уровне.

Задачу обеспечения стабильности CAD/PLM-доходов компании и сохранения большой клиентской базы PTC, её выдающегося актива, г-н Heppelmann надеется решить методом очередной трансформации компании, включая изменение модели продаж путем перехода на подписку. А вот рост доходов он рассчитывает обеспечить за счет укрепления и развития новых направлений бизнеса: SLM (управление жизненным циклом сервиса) и IoT (интернет вещей). С этой целью был сделан ряд смелых приобретений (Servigistics, ThingWorx, Vuforia, Kerware и др.), а также ряд перестановок в руководстве и назначений на новые ключевые посты. В частности, **Craig Hayman** (eBay, IBM) стал президентом вновь образованной внутри PTC бизнес-группы Solutions Group; **Kathleen Mitford** стала новым исполнителем вице-президентом по стратегии продуктов и маркетинга, а **Mike Campbell**, который

ранее возглавлял команду Creo в должности исполнительного вице-президента, теперь возглавляет разработку ThingWorx – платформы для IoT.

Сегодня в компании PTC говорят, что довольны тем, как реализуется её нынешняя стратегия. PTC непреклонно переводит свою клиентскую базу на подписку, что сглаживает её доходы, и весьма упорно создает новый бизнес – IoT. Компания надеется уже в скором будущем ощутить синергетический эффект от сопряжения своего традиционного бизнеса – CAD и PLM – и нового растущего бизнеса SLM и IoT, а также от взаимодействия (и обеспечения необходимого уровня интеграции) инструментов IoT, сервисных продуктов и продуктов PLM. Это идея довольно долгое время держалась по большей части на видении и честолюбии нынешнего руководителя PTC. Хотя при воплощении её в жизнь встретится немало подводных камней, но нельзя не заметить её пленительность и charmes, как сказали бы во французской Dassault.

Отражение инициатив на финансовых показателях

Представляет несомненный интерес то, как инициативы г-на Heppelmann, легшие в основу новой стратегии развития PTC, влияют и отражаются на показателях бизнеса компании в последние годы. Динамика общей выручки компании и отдельных статей её доходов за последние семь лет представлена на рис. 3.

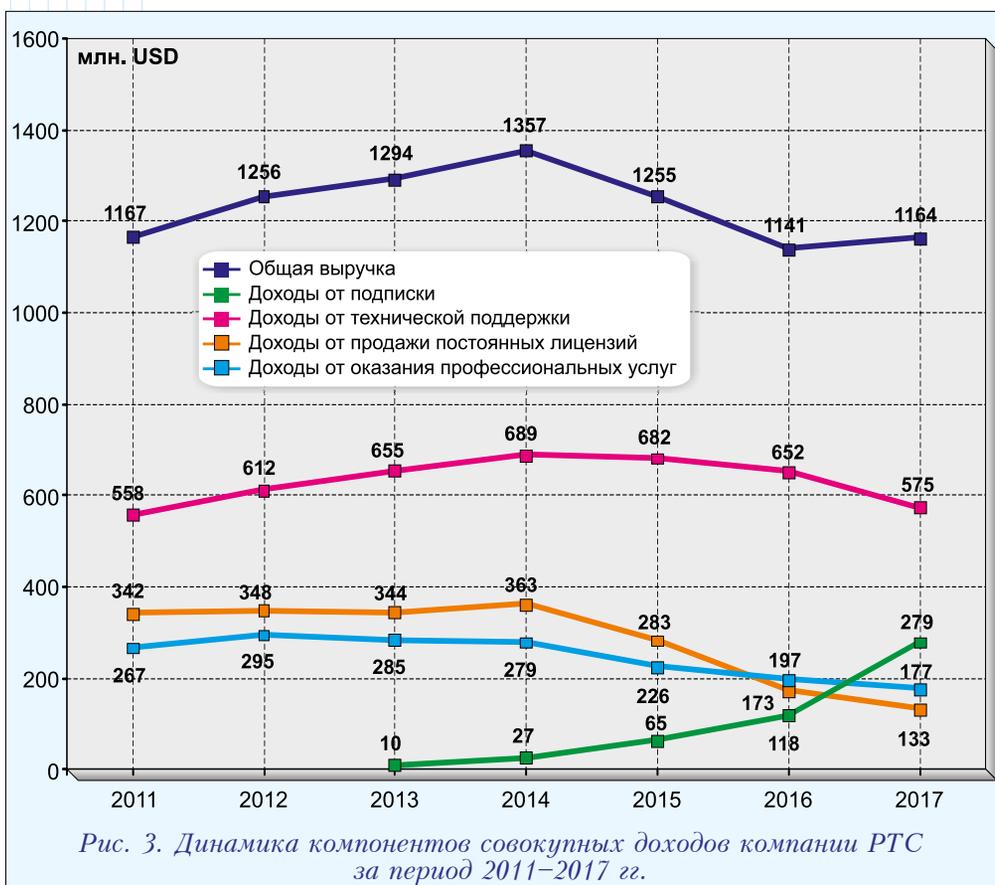


Рис. 3. Динамика компонентов совокупных доходов компании PTC за период 2011–2017 гг.

В 2015 году *PTC* объявила о введении института подписки и смене всей модели бизнеса. Однако, как бы этого не хотелось топ-менеджерам, одновременно заменить одну модель бизнеса компании на другую не представляется возможным. Помимо непоколебимой веры руководства в успех, опирающейся на лояльность клиентской базы, в таких случаях всегда требуется переходный период, в течение которого потери выручки и прибыли неизбежны, о чём свидетельствует опыт и *Autodesk*, и *Adobe Systems*. В каждом отдельном случае продолжительность переходного периода, величина и структура этих потерь разнятся.

Давайте посмотрим, какую цену платит *PTC* за введение института подписки. Ответить на этот вопрос помогут подготовленные нами графики на [рис. 3÷9](#).

✓ **Доходы от Maintenance**

Судя по резкому и ощутимому снижению прихода “капусты” от всех привычных статей доходов, рынок недоверчиво отреагировал на нововведение в виде подписки. Так, доходы от платной технической поддержки в виде регулярного обновления ПО (*Maintenance*), собираемые с большой клиентской базы *PTC* и составляющие львиную долю её выручки, отличились недостаточным консервативным поведением: если за 2015 год они уменьшились всего на 7 млн. долларов, то за 2016-й сократились еще

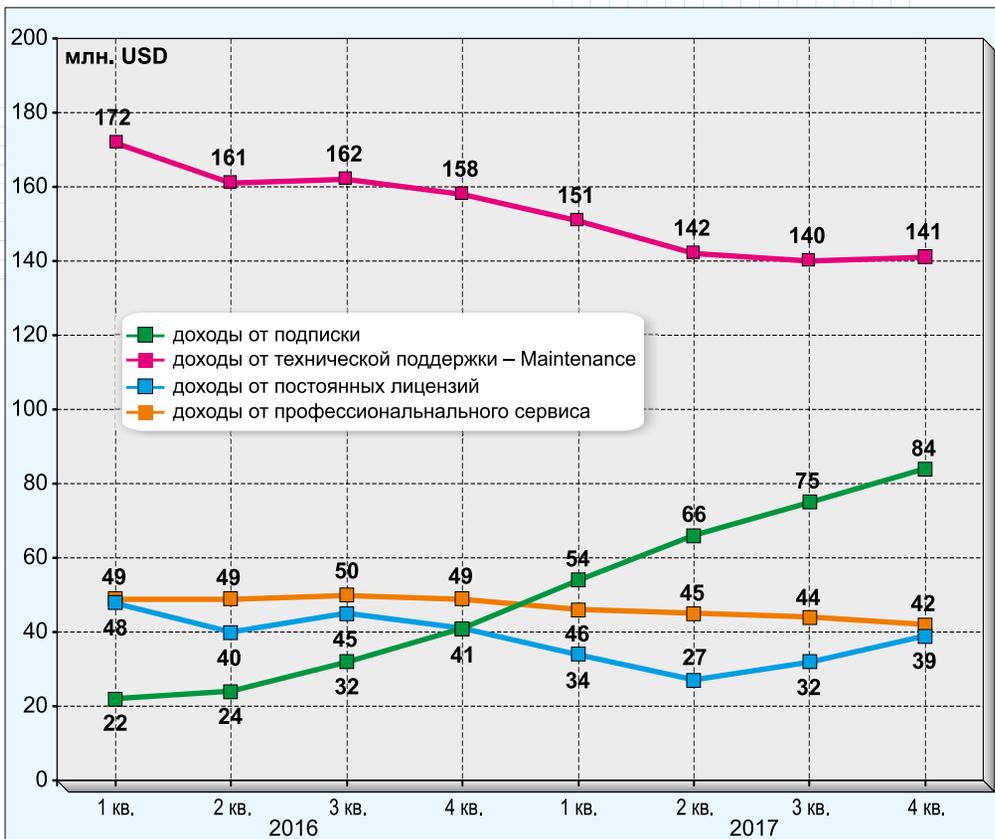


Рис. 4. Динамика компонентов квартальных доходов компании PTC в 2016–2017 гг.

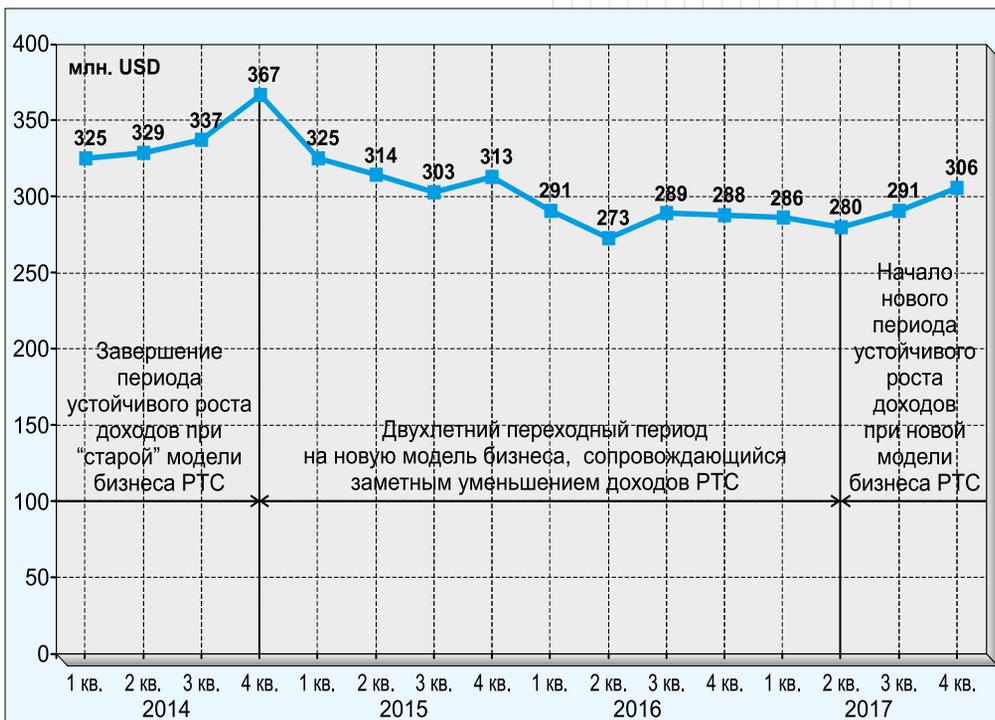


Рис. 5. Динамика квартальной выручки компании PTC при переходе на новую бизнес-модель

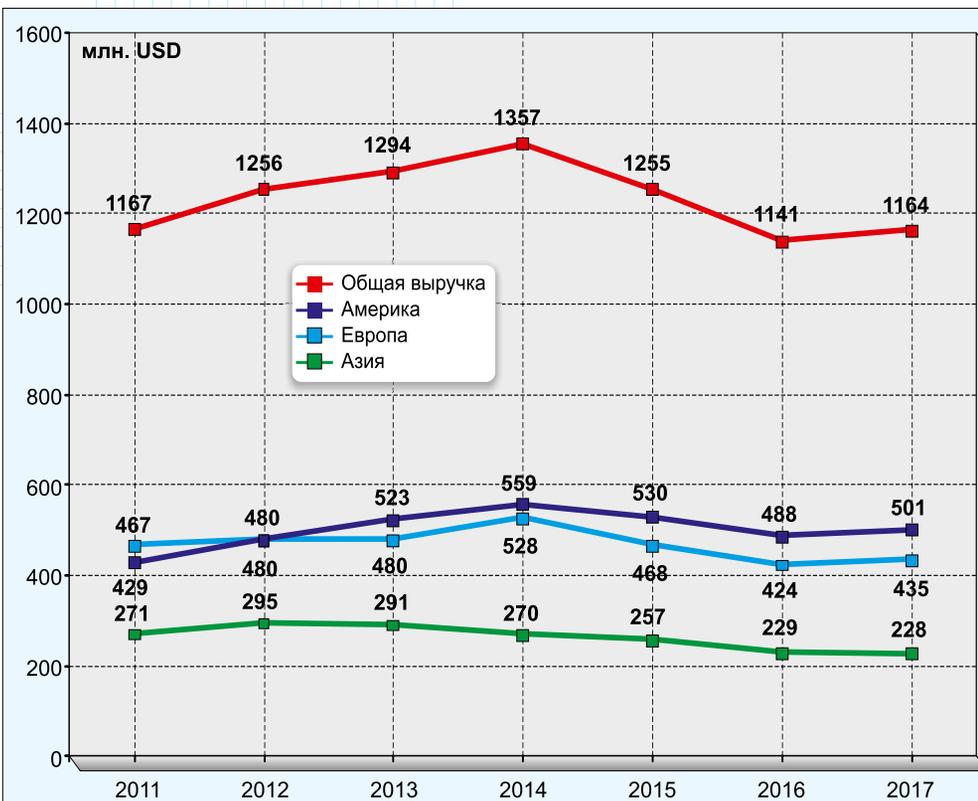


Рис. 6. Динамика совокупных доходов компании PTC в географических регионах за период 2011–2017 гг.

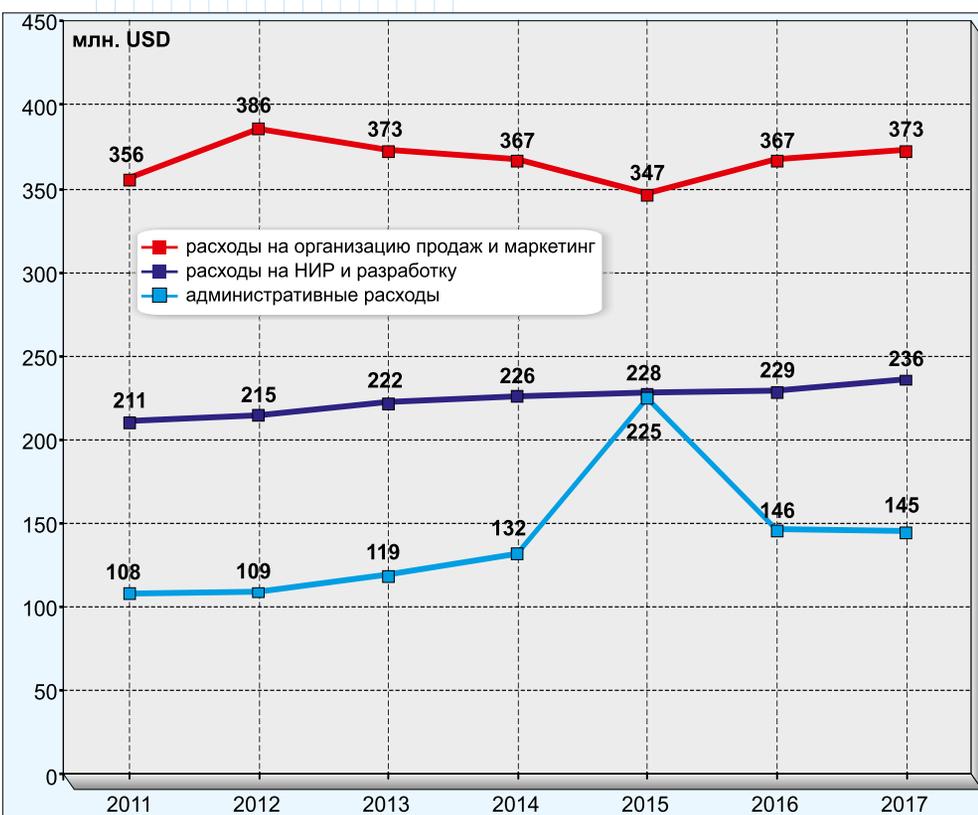


Рис. 7. Динамика основных операционных расходов компании PTC за период 2011–2017 гг.

на 30 млн., а за 2017-й – еще на 77 млн.

Таким образом, за три года переходного периода доходы от *Maintenance* уже уменьшились на 114 млн. долларов, и это снижение продолжится и дальше – ресурс здесь громадный. Часть клиентов переходит на подписку, при которой платить за *Maintenance* нет нужды, другая часть – на продукты конкурентов, ну а третья пребывает в замешательстве и ожидает большей ясности для принятия окончательного решения. Наконец, давление компании на тех клиентов-собственников, которые отдают предпочтение постоянным лицензиям, влечет почти автоматическое уменьшение продаж *Maintenance*.

Поскольку на зрелом рынке при классической модели продаж доходы от техподдержки могут составлять до 70% выручки вендоров ПО, никто из них в здравом уме не решится вводить подписку, финансовые условия которой не позволят новым циклическим доходам от подписки компенсировать потерю циклических доходов от *Maintenance*.

Следует отметить, что клиент должен во всех деталях понимать, какую разновидность подписки ему предлагают. Это может быть *SaaS (Software as a Service* – программное обеспечение как услуга, то есть, по требованию), когда пользователь со своего компьютера имеет доступ в облако к нужному ему ПО и там же в облаке хранит свои данные; в этом случае он действительно избавлен от хлопот и трат на инфраструктуру и

поддержку ПО. Но может предлагаться и такая “подписка”, которая сродни обычному договору о *Maintenance*, хотя и стоит дороже, и все хлопоты и дополнительные траты остаются на плечах клиента.

✓ Доходы от профессионального сервиса и обучения

В 2015 году эта разновидность доходов *PTC* уменьшилась на 53 млн. долларов, в 2016-м – еще на 29 млн., в 2017-м – еще на 20 млн. Общие потери за три года составили 102 млн. долларов. Смею предположить, что этот уровень снижения станет тем дном, от которого можно будет оттолкнуться. Проникновение продуктов, инструментов и решений для *SLM* и *IoT* на площадки предприятий, уже использующих *PLM*-решения *PTC*, должно стабилизировать эти доходы на каком-то уровне, после чего начнется их рост. На это и нацелена текущая стратегия компании в виде стимулирования сравнительно нового для себя бизнеса.

✓ Доходы от продажи постоянных лицензий

Самыми чувствительными к введению подписки оказались доходы от продажи постоянных лицензий на продукты *PTC*. В 2015 году эти доходы уменьшились на 80 млн. долларов – с 363 млн. в 2014-м до 283 млн. в 2015-м. В 2016 году этот показатель уменьшился еще на 110 млн., а в 2017-м – на 40 млн. Общие потери этого вида доходов за три года составили внушительную величину – 230 млн. долларов.

Введение подписной модели предполагает запрет на продажу постоянных лицензий уже в ближайшее время и полное замещение этой статьи доходов, так что здесь есть еще резерв для падения на 133 млн. долларов.

Итак, за первые три года переходного периода снижение “классических” доходов *PTC* составило 446 млн. долларов, в том числе в 2015-м это снижение составило 140 млн., в 2016-м – 169 млн., в 2017-м – 137 млн. Следует отметить, что в большей степени недоверие к институту подписки продемонстрировали крупные заказчики *PTC*, сделки с которыми превышают 1 млн. долларов каждая.

✓ Доходы от подписки

Рассмотрим, какой доход за три года сгенерировала нововведенная модель подписки.

В 2015 году подписка принесла в копилку *PTC* 65 млн. долларов, в 2016-м – уже 118 млн., а в 2017-м – 279 млн. За три года общая величина дохода от подписки составила 462 млн. долларов. Таким образом, в первый и второй годы переходного периода баланс оказался в пользу потерь, то есть компания больше теряла от подписки, чем получала. Однако на третий год рост и объем подписки оказались впечатляющими: компания смогла наконец-то получить прибыль и укрепить веру в успех инициатив *Jim Heppelmann*.

Отрадно видеть, что институт подписки у *PTC* работает, хотя полной уверенности в том, что дальнейшее иссякание “классических” доходов будет в достаточном объеме возмещаться притоком от подписки, пока еще нет. Можно зафиксировать, что в IV кв. 2017 года компания стала прибыльной, но на низком уровне доходов ей придется еще серьезно и не один год потрудиться, чтобы вернуться на уровень доходов, который был до введения подписки.

✓ Чистая прибыль

Вызванное введением института подписки длительное снижение доходов – с I квартала 2015 года по II квартал 2017-го – подрывало прибыльность компании *PTC* и вселяло уныние в её инвесторов. Если в 2014 году чистая прибыль *PTC* составила 160 млн. долларов, то в 2015-м – в год введения подписки – чистая прибыль уменьшилась до 48 млн. долларов. В 2016-м классические доходы компании продолжали уменьшаться, а процесс подписки еще не мог генерировать доход, способный компенсировать неизбежное отсекание доходов от продажи постоянных лицензий, а также от *Maintenance* и профессиональных услуг. Как следствие, образовались убытки в размере 54 млн. долларов (рис. 8). На протяжении трех первых кварталов 2017-го

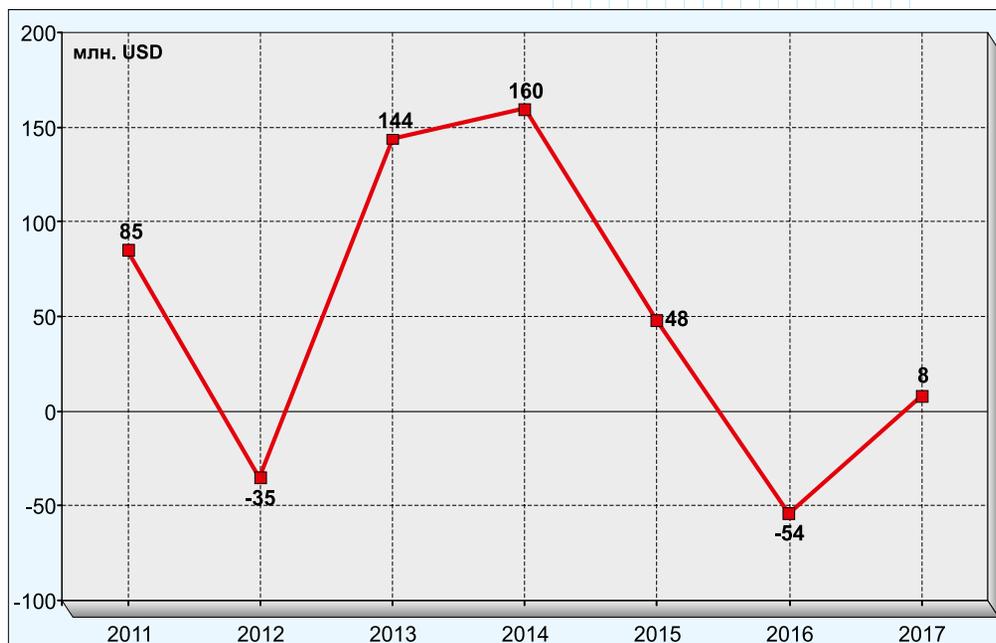


Рис. 8. Динамика чистой прибыли компании *PTC* за период 2011–2017 гг.

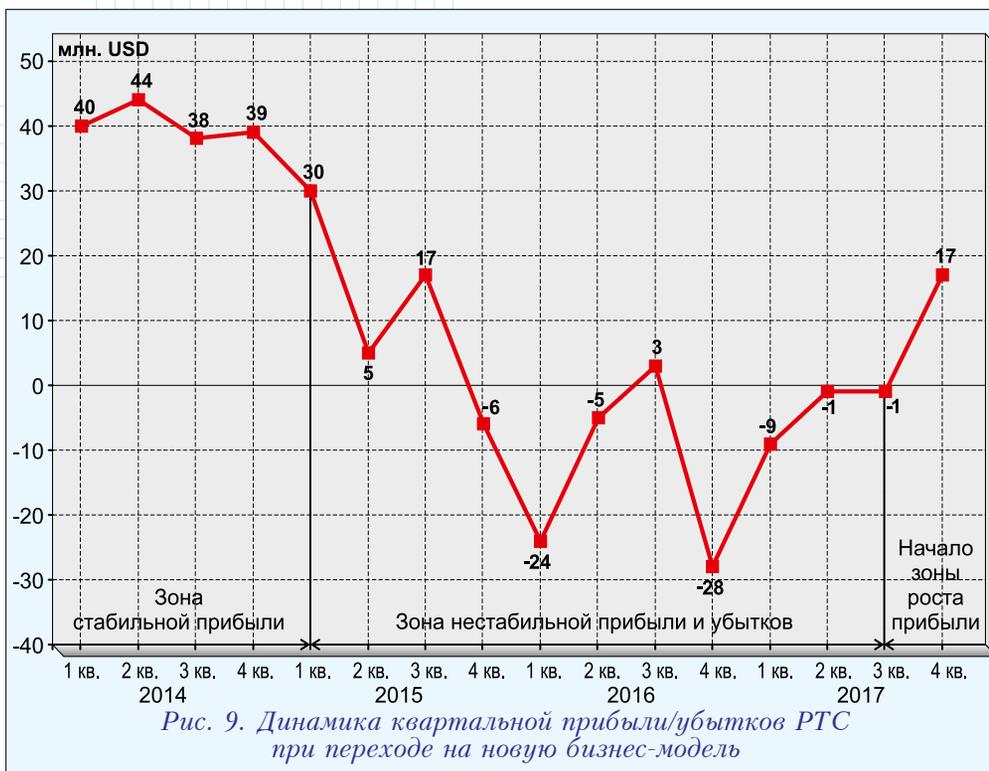


Рис. 9. Динамика квартальной прибыли/убытков PTC при переходе на новую бизнес-модель

убытки продолжали преследовать компанию, но в IV квартале рынок доходов от подписки обеспечил выход на прибыль размером 17 млн. долларов (рис. 9).

Текущие планы PTC

Подводя итоги 2017 финансового года, *Jim Heppelmann* заявил журналистам, аналитикам и инвесторам, что удовлетворен достигнутыми темпами перехода на подписку. Поэтому с 1 января 2018 года в странах Северной и Южной Америки, а также Западной Европы продукты PTC из состава продуктных линеек CAD, PLM и ThingWorx будут доступны только по подписке – продажа постоянных лицензий полностью прекратится. Это – сильное решение, поскольку в этих географических регионах расположено 70% предприятий, которые являются пользователями продуктов PTC, и в компании рассчитывают на сохранение ими такого статуса.

В других регионах, где поклонников подписки пока мало (например, в Японии и Китае), PTC в этом вопросе будет двигаться медленнее; компании придется упорно поработать на этой территории, чтобы не разочаровать своих инвесторов.

Заключение

Нынешние апологеты подписки, такие как *Adobe Systems*, *Autodesk* и PTC, пытаются убедить клиентов в том, что подписка – это естественный, логичный, и удобный вид отношений между разработчиком программного обеспечения, самим ПО и его пользователями, и что со временем все, кто

имеет отношение к профессиональному ПО, станут на этот путь. При классической модели продаж, говорят эти компании, люди могут прекратить пользоваться программой, за лицензии на которую заплатили немалые деньги, а могут продолжать пользоваться, но по тем или иным соображениям, они вправе откладывать обновление (просто перестав платить *Maintenance*), что “затрудняет разработчикам ПО продвижение своих пользователей к новым технологиям и решениям”. В случае же предоставления программного обеспечения по подписке это исключено в принципе. Другими словами, подписка – в

интересах всех! Однако не все САПР/PLM-вендоры столь решительны в отстаивании преимуществ подписки для себя и своих клиентов. Два других лидера рынка – *Dassault Systèmes* и *Siemens PLM Software* – придерживаются более мягкого подхода, не отрицая ряда преимуществ подписки, но и не навязывая её силовыми методами.

Динамика доходов PTC дает основания предполагать, что переходный период от классической модели продаж к подписке займет больше времени, чем уже потраченные на это три года. Но руководство компании не пускает дело на самотек. Вводимые им запреты и “красные линии” для пользователей, цепляющихся за купленную свободу действий, гарантируемую постоянной лицензией, и одновременно с этим – бонусы и скидки за добровольно-принудительный переход на подписку, могут серьезно сократить срок перевоспитания.

Если взглянуть на проблему шире, то видится опасность/вероятность того, что через три-четыре года, когда закончатся различные акции, проводимые вендорами для стимулирования подписки, клиенты постепенно осознают, что подписка оказалась делом не очень дешевым, придуманным вовсе не в их интересах. Возможно, кому-то она даже напомнит по своей природе постоянно подключенный к соскам коровы доильный аппарат – как, например, легендарная “Ёлочка” советских времен; доярки на него нарадоваться не могли, а мнением коров никто, конечно же, не интересовался. Однако, время покажет, как говорят в одноименной телепередаче. 😊