

Развитие и распространение облачных и мобильных технологий, а также социального компьютеринга, с одной стороны, равно как и известные недостатки традиционной, полувекковой давности системы лицензирования программного обеспечения с другой, вызвали к жизни и способствовали успеху подхода SaaS (Software-as-a-Service) и отвечающей ему новой бизнес-модели функционирования софтверных компаний – в частности, в отрасли САПР/PLM.

В прошлом номере журнала (*Observer* #8/2017) была опубликована статья “*PyTuCu меняет кожу*”, в которой мы предприняли попытку разобраться, как смена модели продаж отразилась на показателях бизнеса именитой американской компании PTC, занимающей 4-ю позицию в рейтинге крупнейших по объему выручки поставщиков ПО на мировом рынке САПР/PLM. Теперь мы предлагаем вниманию читателей аналогичную по задаче и формату статью, посвященную не менее именитой компании Autodesk, занимающей 3-ю позицию в упомянутом рейтинге и тоже находящейся в активной фазе перехода с классической модели продаж на SaaS (или, для простоты, – на подписку).

Autodesk меняет кожу

Обзор финансовых показателей компании Autodesk, Inc.

Юрий Суханов (CAD/CAM/CAE Observer)

Руководителю на заметку

Ветеран мирового рынка САПР, “король” (по классификации *Observer*’а) массовых поставок технического ПО, лидер рынка *VIM*, и просто замечательная софтверная компания Autodesk в 2013 году вознамерилась стать еще и “королем” подписки. Внутреннюю потребность компании в своевременной смене бизнес-модели мотивировали успехи технологий (облачных, мобильных, социального компьютеринга) и большой потенциал в плане роста собственных доходов. Впрочем, последнее утверждение базировалось лишь на убежденности и прикидках г-на **Andrew Anagnost**, занимавшего в то время пост старшего вице-президента Autodesk по стратегии бизнеса и маркетинга. Работая на этой высокой должности, он одновременно стал архитектором в деле трансформации компании и перехода на бизнес-модель **SaaS** (*Software-as-a-Service*), сумев убедить Карла Басса (**Carl Bass**), президента и CEO компании, в необходимости перейти на его сторону и решительно поддержать переход.

Конфликтная природа “подписки”

Новая бизнес-модель Autodesk предусматривает продажу клиентам временных подписок на продукты и коллекции продуктов, некоторый набор облачных сервисов и выгодные для предприятий (по мнению Autodesk) корпоративные договоры подписки. А вот продажа новых постоянных лицензий (как на продукты, так и на их наборы-коллекции) была прекращена в течение 2016 календарного года.

Радикальная смена бизнес-модели у любой софтверной компании вызывает масштабную трансформацию, что не проходит даром ни для существующих пользователей, ни для экосистемы и партнеров-реселлеров, ни для сотрудников – жертвы будут всегда. Об этом непременно должны помнить руководители-новаторы из других софтверных компаний, внимательно наблюдающие со стороны за перипетиями PTC и Autodesk.

На наших глазах разворачивалась в некотором роде трагическая – и одновременно поучительная – история в Совете директоров Autodesk. Карл Басс, приняв 11 лет назад знамя и штурвал из рук выдающейся женщины-президента Кэрол Барц (**Carol Bartz**), решительно взялся за реформы и смог изменить компанию до неузнаваемости. В принципе, на момент начала описываемой SaaS-трансформации, г-н Басс был вполне удовлетворен результатами своих трудов и даже собирался в ближайшие годы уйти в отставку, о чём заранее предупредил Совет. Однако, будучи человеком деятельным, он увлекся привлекающей своей новизной и масштабом идеей предоставления миллионам людей доступа в облако к продуктам, решениям и сервису Autodesk по оплаченной подписке. Эта сформулированная г-ном Anagnost идея оказалась настолько захватывающей, что он решился воплотить её в жизнь до своей планируемой отставки.

Задача эта, однако же, оказалась непростой. Перевести своих клиентов на подписку быстро, гладко и без потерь компании Autodesk пока не удается (впрочем, как и PTC своих), о чём убедительно свидетельствуют цифры в финансовых отчетах. Несмотря на неуклонный рост доходов от подписки, последние три года совокупная годовая выручка Autodesk, вследствие неэквивалентного снижения доходов от продажи постоянных лицензий, последовательно уменьшается: в 2014 году выручка составляла 2512.2 млн., в 2015-м – 2504.1 млн., в 2016-м – 2031 млн. долларов. Чистая прибыль (в 2014 году она составляла 81.8 млн. долларов) испарилась, образовались довольно крупные убытки: в 2015 году – 330.5 млн., в 2016-м – 579.2 млн. долларов. Хотя 2017-й еще не закончился, убытков за отчетные 9 месяцев набралось уже на 408.7 млн. Чтобы финансировать свои расходы, компания вынужденно прибегает к заимствованиям – кредитам и выпуску долговых бумаг.

Несколько активных акционеров *Autodesk*, весьма разочарованных таким положением дел, обвинили руководство компании во “внутренней неэффективности и потере фокуса”. В ответ на это честолюбивый Карл Басс публично прокомментировал и высмеял намерения активистов. Те, в свою очередь, стали скупать акции *Autodesk* – в объеме, необходимом для получения голосов в Совете директоров. Закапсулировать стремительно разрастающийся среди акционеров кризис удалось путем тяжелого компромисса противоборствующих сторон. Карл Басс согласился досрочно подать в отставку и 8 февраля 2017 года оставил свой пост, а конфликтующие с ним два члена Совета директоров *Autodesk* (представляющие там компанию *Sachem Head Capital Management LP*, владеющую крупным пакетом акций *Autodesk* и являющуюся по своей сути портфельным спекулянтом – таким, для которого доходность акций превышает всего) согласились покинуть его ряды. Подробности в отношении условий, на которых состоялась эта сделка, можно найти в отчетах компании.

Двум старшим вице-президентам *Autodesk* (одним из которых был упомянутый ранее *Andrew Anagnost*) было доверено совместное управление

компанией до назначения нового президента и CEO. Варяга, впрочем, решили не брать, и по истечении нескольких месяцев на этот высокий пост был назначен г-н *Anagnost*. Таким образом, он получил возможность, теперь уже имея карт-бланш, продолжить начатую им же трансформацию компании. Рынок с удовлетворением отреагировал на разрешение управленческого кризиса и на намерение руководства компании продолжить начатые реформы в прежнем русле – “Даёшь подписку!”

Надо отметить, что новое руководство *Autodesk* продолжает уверять общественность, коллег, пользователей и инвесторов в том, что общепринятые стандарты финансовой отчетности (оперирующие такими показателями, как выручка, чистая прибыль и пр.) безнадежно устарели и уже не могут служить для описания результатов деятельности обновляемой компании, так как не отражают скрытый потенциал новых доходов и растущей финансовой стабильности. А раз так, то и наблюдаемые с 2014 года и портящие настроение диаграммы снижения доходов, равно как и раздражающие ежеквартальные убытки, дают лишь искаженное, кривозеркальное представление о финансовом здоровье компании, по которому

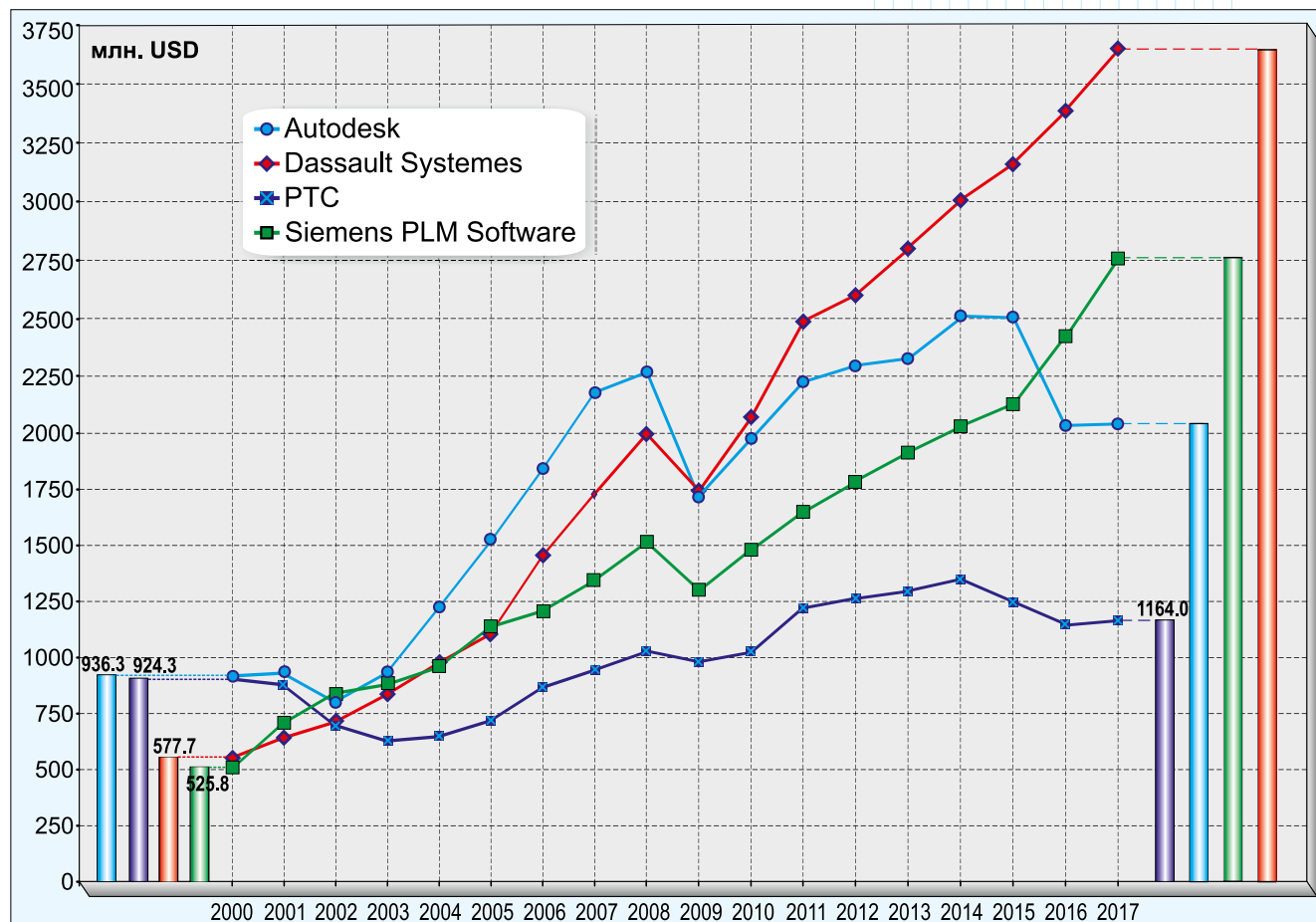


Рис. 1. И стали малые великими, а великие – малыми... История роста выручки “королей” САПР/PLM за период 2000–2017 гг.

нельзя судить о степени успешности её менеджмента. Взамен в *Autodesk* ввели новую систему показателей для своих квартальных финансовых отчетов (в основе которой лежат подходы из предсказательной аналитики), позволяющую заменить банальный и скучный анализ квартальных доходов и прибылей/убытков занимательным прогнозированием “аннуализированных” (то есть приведенных к году) показателей будущих больших доходов и прибылей.

Но давайте всё-таки дистанцируемся от нововведений в отчетности компании и рассмотрим результаты её стараний в привычных терминах **GAAP** (*Generally Accepted Accounting Principles* – система стандартов и принципов финансового учета, используемых в США), чтобы понять, какую цену платит *Autodesk* за переход на подписку, и насколько оправданным было это стратегическое решение. А также попытаемся найти ответ, удастся ли новому руководству компании убедить держателей её акций в несправедливости выдвинутого против прежнего руководства обвинения во “внутренней неэффективности и потере фокуса”. Итак, есть ли свет в конце туннеля?

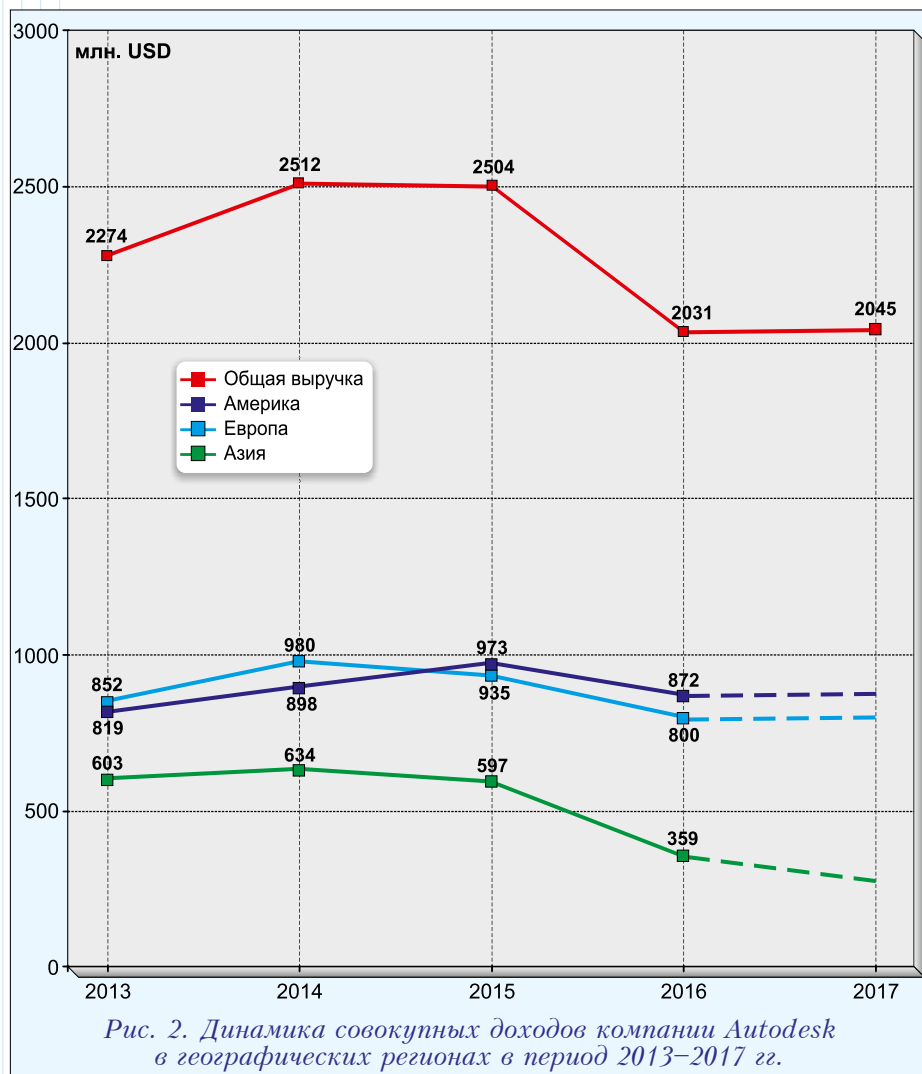
Цена подписки

О своём намерении перейти на подписную модель распространения ПО компания *Autodesk* объявила еще в 2013 году. Тогда возможность воспользоваться, при необходимости, этим более гибким методом лицензирования рассматривалась клиентами как полезная опция, никоим образом не нарушающая равновесия в сложившихся за десятилетия отношениях между пользователем, программным обеспечением и его разработчиком. При этом компания на тот момент устойчиво росла и развивалась: в 2014-м был получен рекордный в истории *Autodesk* объем выручки – 2512 млн. долларов, а рост составил +10.5% за год. С такими темпами роста компания за два года смогла бы выйти на вождельный трехмиллиардный уровень выручки – без тотального перехода на подписку, мучительной трансформации и неизбежных потерь. Интересно бы знать, рассматривался ли помимо “революционно-троцкистского” какой-то альтернативный – мирный, щадящий – сценарий развития...

✓ Годовая выручка

Упорство, с которым компания продолжала продвигать подписку и доказывала преимущества для клиентов работы в облаке, граничило с упрямством и нежеланием считаться с очевидными на тот момент опасениями пользователей (впрочем, для значительной их части эти опасения остаются актуальными и по сей день) в отношении сохранности данных и утечки результатов проектирования (а это критический актив предприятий!), размещаемых на серверах “у дяди Сэма”. При этом предложенные условия подписки не выглядели столь уж привлекательными для пользователей, чтобы принимать их без раздумий.

Первая реакция большинства клиентов на навязываемую подписную модель оказалась не слишком восторженной – в диапазоне от настороженности до неприятия, – вследствие чего выручка *Autodesk* перестала расти и даже снизилась: с 2512 млн. долларов в 2014 году до 2504 млн. в 2015-м (рис. 2). При этом консолидированная реакция заказчиков в разных географических регионах отличалась: если в Америке выручка продолжала расти, то в



Европе и в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР) выручка за 2015-й год снизилась – на 4.6% и 5.8% соответственно.

Чтобы радикально стимулировать переход на подписку, *Autodesk* начала 2016 год с введения ограничительных мер. Были объявлены даты вступления в силу запретов на продажу постоянных лицензий: сначала на отдельные программные продукты, а позже – и на наборы ПО (*Suites*), что, образно говоря, напоминает поведение оккупационной администрации на завоеванной территории.

Такой напор встретил единодушное сопротивление во всех трех географических регионах. Сломить его или в значительной степени ослабить компания смогла тем, что пересмотрела условия подписки в лучшую сторону – в том числе, предложив несколько продуктов за цену подписки одного, а также другие бонусы и скидки. Никто и никогда, разумеется, не озвучит число потерянных компаний-пользователей: лес рубят – щепки летят. Однако известно, что выручка *Autodesk* за 2016 год заметно уменьшилась: в Америке на 10.4%, в Европе на 14.4%, в АТР на все 40%. В целом годовой доход сократился на 473 млн. долларов (или -19%): с 2504 до 2031 млн. долларов, в результате чего компания опустилась со второго на третье место в мировом рейтинге “королей” САПР/*PLM* (рис. 1).

Если на динамику доходов компании *Autodesk* посмотреть в разрезе линеек её продуктов (рис. 3), то налицо противоход тенденций: с 2013-го по 2015-й доходы от продажи решений для архитектуры и строительства (*AEC*) и машиностроения росли, тогда как доходы от продажи платформенных решений (*AutoCAD & AutoCAD LT*), а также решений для цифровых медиа и сферы развлечений, снижались. И лишь в 2016-м году, когда *Autodesk* проявила жесткость в директивном введении подписки, доходы от всех продуктивных линий “согласованно” упали.

Год 2017-й в компании планируют завершить с показателем выручки на уровне 2045 млн. долларов – то есть, показав очень скромный, но всё-таки рост (+0.7%), что наверняка станет благой вестью для отрасли и рынка САПР в целом. Однако, следует признать, что по объему доходов *Autodesk* образца 2017 года откатилась на 10 лет назад. Вряд ли этот факт обрадует

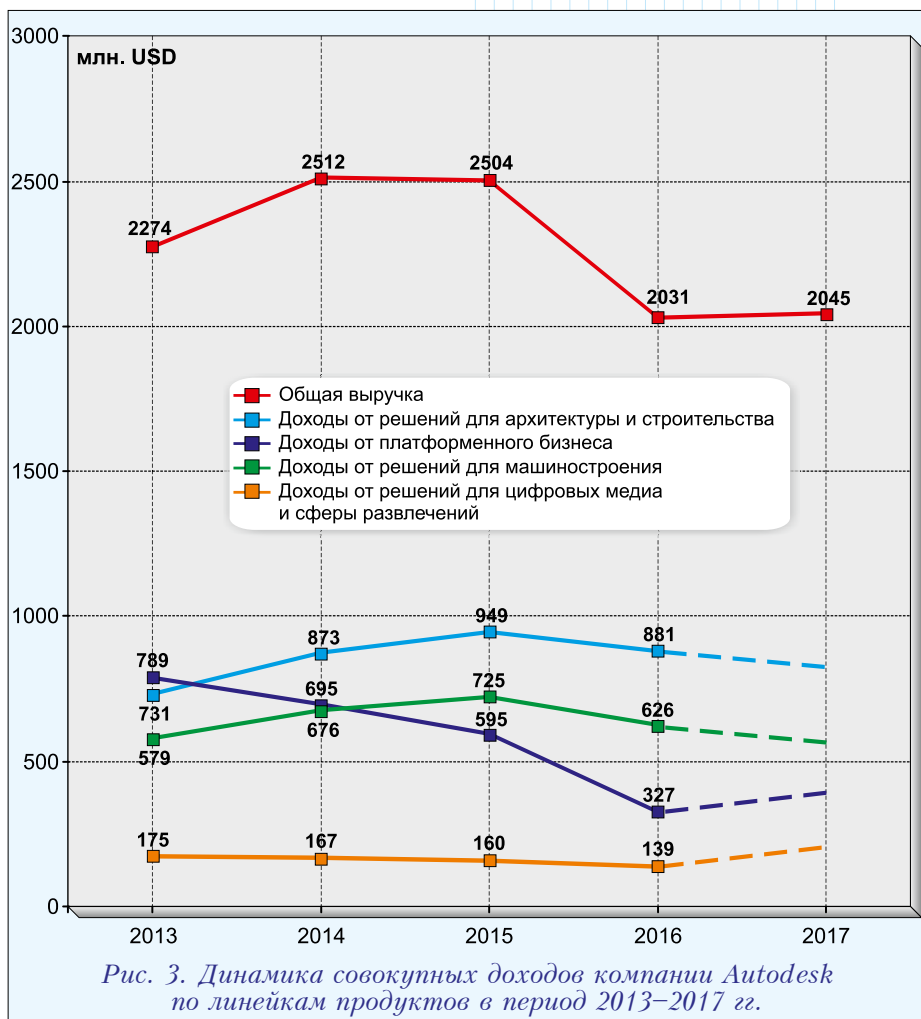
держателей акций компании или будет ими проигнорирован.

Для уточнения нюансов дождемся публикации официального отчета компании, который, из-за сдвига завершения её финансового года на 31 января, появится не ранее марта 2018 г.

✓ Квартальные доходы

Наблюдение за изменениями квартальных доходов *Autodesk* – любопытное занятие для неравнодушного читателя. Ему в помощь мы подготовили четыре графика (рис. 4), представляющие трехлетнюю историю изменения трех видов квартальных доходов, из которых складывается выручка компании: доходы от продажи постоянных лицензий, технической поддержки (включающей обновления ПО) и подписки.

Задачу, которую решает *Autodesk*, можно сформулировать так: заменить растущими доходами от подписки как выбывающие доходы от продажи постоянных лицензий, так и всё еще “сопротивляющиеся” уменьшению доходы от продажи технической поддержки (*Maintenance*). При этом следует не растерять пользователей и максимально эффективно “трансформировать” владельцев контрактов на



техподдержку в добропорядочных подписчиков. В этой связи г-н Anagnost выступил с новой инициативой в духе Autodesk: для стимулирования перехода существующих пользователей продуктов Autodesk на подписку поднять цену на техническую поддержку. В финансовом отчете за III квартал 2017 календарного года он с удовлетворением отмечает успешность этой (далеко не безупречной, на наш взгляд) идеи, что подтверждают и графики на рис. 4.

Объявленные в 2016 году двухступенчатые запреты на продажу постоянных лицензий сработали, и мы становимся свидетелями коллапса этих продаж. Напротив, доходы от подписки начинают быстро расти: в III квартале 2017-го они почти догнали по объему доходы от техподдержки, а в IV квартале, по-видимому, уже превысят их.

Как результат указанных мероприятий, общие доходы компании, по всей вероятности, уже прошли нижнюю точку (479 млн. долларов) в IV квартале 2016 года, и в 2017 году начался слабый, но, надеемся, устойчивый рост.

✓ Годовые и квартальные убытки

За образец для перехода на новую модель продаж – подписку – была принята компания Adobe Systems. Надо отметить, что в переходный период её менеджмент боролся за возобновление роста доходов на протяжении 11-ти кварталов подряд – правда, всё это время Adobe оставалась прибыльной. Ситуация в Autodesk принципиально иная: компания является убыточной на протяжении уже десяти кварталов подряд и наверняка останется такой и по результатам текущего квартала (рис. 6).

Начавшийся в 2017-м слабый рост выручки не способен в одночасье изменить

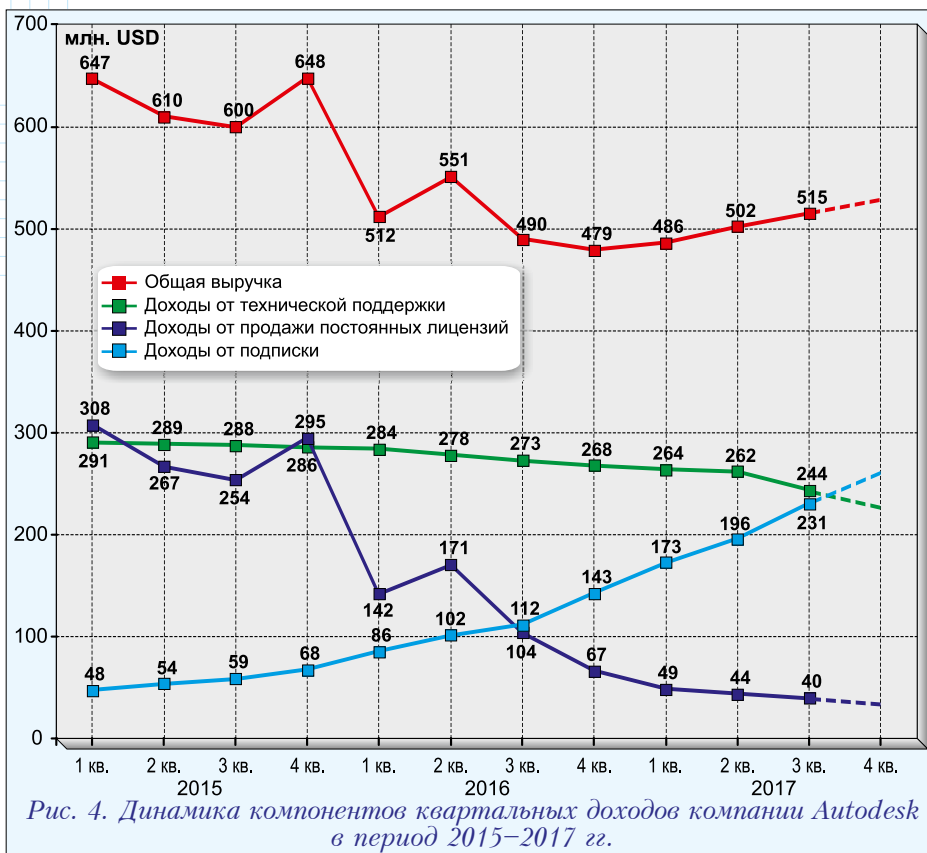


Рис. 4. Динамика компонентов квартальных доходов компании Autodesk в период 2015–2017 гг.

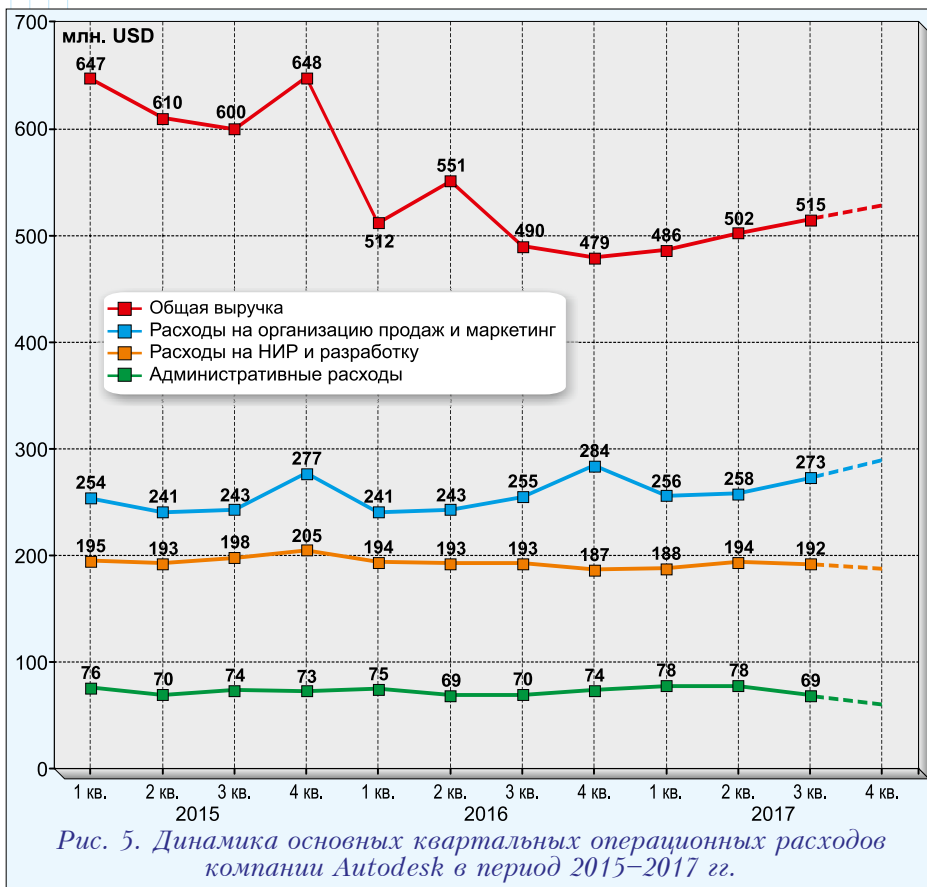
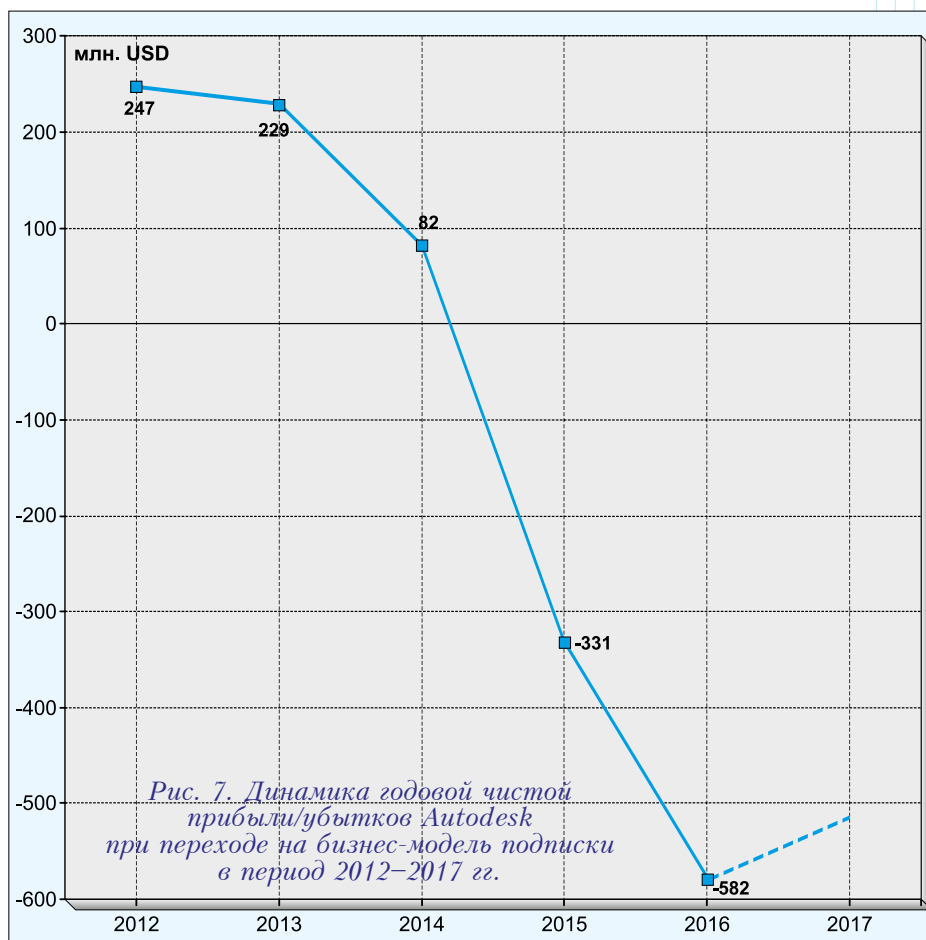
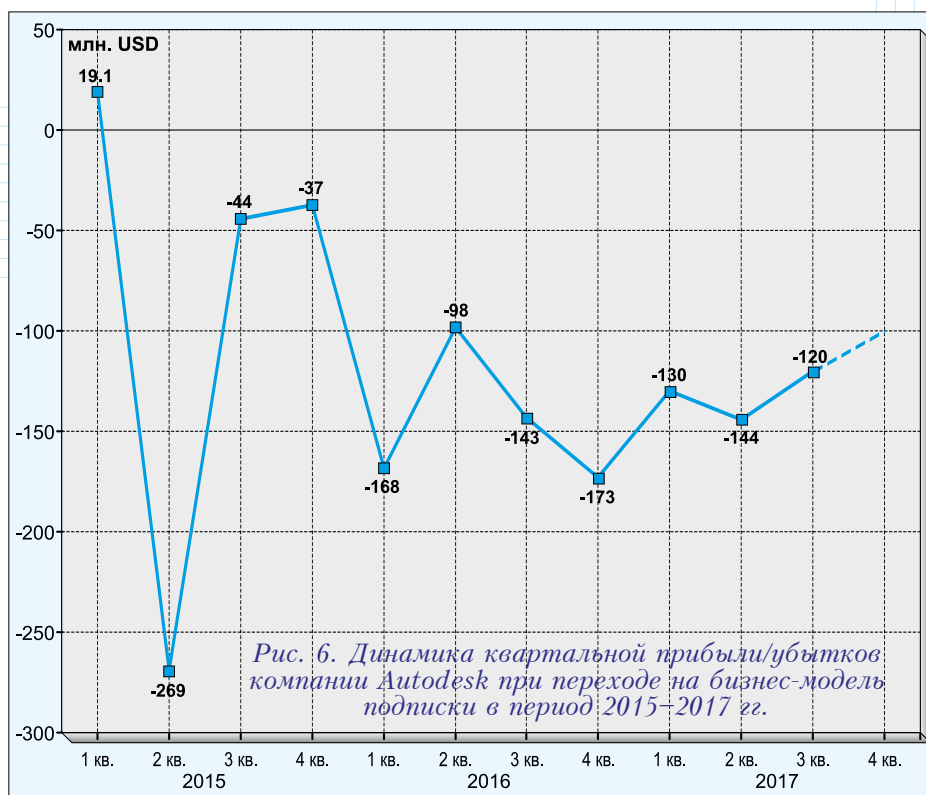


Рис. 5. Динамика основных квартальных операционных расходов компании Autodesk в период 2015–2017 гг.



мрачную картину убытков Autodesk (рис. 7). Во времена, когда компания исповедовала классическую модель бизнеса, она была вполне успешной и прибыльной, причем в годы, предшествующие введению института подписки, прибыль была высокой: 247 млн. долларов в 2012-м и 229 млн. в 2013-м. Ну просто на зависть конкурентам! Однако в 2014-м прибыль упала до 82 млн., а далее ежегодно образовывались колоссальные убытки: в 2015-м – 331 млн., в 2016-м – еще 582 млн., в пока незавершившемся 2017-м (год закончится 31.01.2018) убытки составят свыше 400 млн. долларов.

Общепринятый рецепт борьбы с убытками – увеличивать доходы и безжалостно резать расходы. Первое пока у менеджмента Autodesk получается неубедительно – причем настолько, что трудно представить, какое время понадобится для их восстановления хотя бы на уровне, предшествовавшем введению института подписки. Ко второму способу новое руководство пока толком не прибегало (разве что в политических целях урезало доплаты за III квартал 2017 г. – иначе трудно объяснить неожиданное снижение административных расходов с 78 до 69 млн. долларов). Однако время резать расходы пришло: практически одновременно с оглашением результатов компании за III квартал (в том числе убытков на 120 млн. долларов) было объявлено о решении сократить штаты на 1150 человек (-13%). Здесь надо напомнить, что убытки начались еще в 2015 году при Карле Басе; он же и провел в 2016-м предыдущее массовое сокращение, под которое попали 925 сотрудников. Но этого, как видим, оказалось мало. Предстоящие увольнения обосновали необходимостью перегруппировать ресурсы для успешной трансформации

компания под новую бизнес-модель. В первую очередь сокращение коснется сотрудников, ранее занятых организацией продаж постоянных лицензий и мейntenс. Очередная реструктуризация обойдется *Autodesk* в кругленькую сумму порядка 135÷145 млн. долларов; эти деньги пойдут, в том числе, и на выплату выходных пособий.

✓ Что скажет биржа

Рынок всегда благоволил компании *Autodesk*, а аналитики и пресса многое прощали её менеджменту. Акции *Autodesk* хорошо котировались весь 2017-й год (рис. 8, 9). Постоянный рост курса акций демонстрировал поддержку со стороны рынка стремлению и усилиям компании к трансформации с опорой на облачные технологии, мобильность и др. Но процесс трансформации явно затягивается, и владельцы акций держатся настороже. Стоило администрации объявить об убытках в III квартале и грядущем сокращении сотрудников, акции

немедленно упали более чем на 10%. Ставшие хроническими убытки, отрицательная доходность акций и рост долговой нагрузки для финансирования расходов делают вложения в акции *Autodesk* занятием высокорисковым.

Заключение

По моему мнению, происходящее сегодня в компании *Autodesk* под руководством *Andrew Anagnost* принципиально не отличается от политики, проводимой знаменитым Карлом Бассом. Отсюда возникает вопрос: а была ли жертва такой фигуры оправданной?..

Как бы то ни было, можно смело утверждать, что в результате введения института подписки выручка *Autodesk* в период 2014–2017 гг. уменьшилась почти на полмиллиарда: с 2512 млн. до 2045 млн. долларов, что соответствует показателям десятилетней давности. Следствием снижения выручки в таком существенном объеме стала потеря позиции

в рейтинге крупнейших компаний в сфере САПР/PLM: сейчас *Autodesk* съехала на третье место, а на второе поднялась компания *Siemens PLM Software*.

За три последних года в результате падения доходов образовались колоссальные убытки, превышающие миллиард долларов. Убытки вынудили руководство *Autodesk* прибегать к заимствованиям, а это повышает риск того, что бизнес компании, её финансовое состояние или результаты текущих операций могут быть подвержены неблагоприятному воздействию, вследствие чего может уменьшаться цена акций.

Если рост доходов в 2018 году будет устойчивым, а убытки начнут снижаться, тогда можно говорить, что трансформация компании идет успешно и её бизнес-стратегия работает. Ну а сколько времени требуется для того, чтобы компания *Autodesk* вновь стала прибыльной, не знает никто – в том числе и г-н *Anagnost*, избегающий ответа на этот вопрос. 🙄



Рис. 8. Динамика котировок акций Autodesk в 2017 году



Рис. 9. Изменение котировок акций компаний Autodesk и PTC в процентах в 2017 году