

В прошлом выпуске нашего журнала была опубликована вполне оптимистичная редакционная статья “*Плоды подписки в PTC*”, посвященная рассмотрению финансовых показателей корпорации PTC в завершившемся 2018 году. Теперь черед побывать под лупой Observer’a настал для компании Autodesk.

## Плоды подписки в Autodesk

### Обзор финансовых показателей компании Autodesk, Inc.

Юрий Суханов (CAD/CAM/CAE Observer)

Руководителю на заметку

В 2018 году мы опубликовали серию материалов о финансовых показателях двух замечательных компаний – PTC и Autodesk. Особый интерес к ним вызван тем, что свыше пяти лет тому назад руководство обеих компаний практически одновременно приняло решение о введении института подписки взамен продажи бессрочных лицензий и услуг технической поддержки и обслуживания. Первые годы переходного периода на подписную модель бизнеса не сулили ничего хорошего обеим компаниям: наблюдалось снижение доходов, появление хронических убытков и долгов. Однако финансовые результаты обеих компаний за 2017 год дали основания для оптимизма: прекратилось пугающее снижение доходов, и возникло предположение о достижении финансами так называемого дна. Хотелось верить, что результаты 2018 года убедят нас в жизнеспособности подписной модели, способной обеспечить устойчивый рост выручки, погашение убытков и рост прибыли, а вместе с этим и улучшить психологический климат в обеих компаниях.

Аргументы и факты для своих выводов в отношении PTC мы нашли в годовом отчете этой компании – соответствующая статья была напечатана в прошлом номере журнала. А недавно был опубликован и финансовый отчет компании Autodesk за 2018 календарный год, в изучение которого я с удовольствием погрузился.

#### Постановка задачи

“Мы смогли достичь большинства целей, которые сами себе установили на 2019 финансовый год, и бодро вступаем в новый 2020 финансовый год”, – такими, слегка напыщенными, словами предварил **Andrew Anagnost**, президент и CEO компании Autodesk, финансовый отчет своей компании. Напомним, что у Autodesk финансовый год, в сравнении с календарным, предприимчиво сдвинут на месяц вперед и завершается 31 января. Это обстоятельство дает компании формальное основание номеровать его следующим годом, привлекая таким образом (и не только таким) внимание окружающих к себе и своей устремленности в будущее – пусть и не далекое. Впрочем, привыкшие ко

всему “наши люди” снисходительно отнеслись бы и к этим придумкам Autodesk, но календарной весной 2019-го мы не станем морочить им голову. Поэтому на приведенных здесь графиках отчетный год применительно к Autodesk указан как 2018-й – для обеспечения читателям четкого понимания, что речь пойдет о достижениях компании за прошлый год, а формальным проникновением в год 2019-й протяженностью в один месяц мы просто пренебрегли.

Мое внимание во вступительных словах босса Autodesk привлекло его следующее смелое утверждение: “Поскольку на доставшиеся нам в наследство от старой бизнес-модели доходы от технического обслуживания (*Maintenance*) приходится лишь 20% (По нашим подсчётам – около 25%. – Прим. ред.) нашей общей выручки за отчетный финансовый год, **мы решительно заявляем о завершении перехода на новую бизнес-модель. Мы совершили этот переход эффективно и теперь с нетерпением ждем продолжения нашей многолетней стратегии роста.** Наши базовые предложения для технического проектирования и сферы развлечений, а также облачные решения для строительства, инжиниринга и производства приносят пользу нашим клиентам, поскольку они сами подвержены сильному воздействию процессов цифровизации, которое, словно попутный ветер, наполняет паруса нашего бизнеса. При этом мы особенно рады тому, что вступаем в новый фискальный год с непревзойденным портфелем облачных решений для сферы строительства”.

По сути, г-н Anagnost сам поставил мне задачу проштудировать годовой отчет компании, чтобы в финансовых показателях Autodesk найти подтверждение его заявлениям о завершении переходного периода – с бизнес-модели, в основе которой лежит продажа постоянных лицензий и мейntenенс, на модель подписки (*Subscription*). Вторая моя задача – оценить эффективность этого перехода.

#### Годовая выручка

Выручка Autodesk за год увеличилась на +25% и составила **2.57 млрд. долларов**.

Примечательно, что таких объемов выручки у компании не было за всю её историю, последний 6-летний отрезок которой в части доходов

нашел свое отражение на рис. 1. Это – рекорд, установленный на завершающем этапе перехода компании на бизнес-модель подписки, и залог её светлого будущего.

Наибольшую выручку (1051 млн. долларов) компания собрала в Америке, показав там рост в +21%. Доходы в Европе также превысили миллиард долларов (1035 млн.), а темпы роста оказались даже выше: +27%. Для формально единой (на деле – раздробленной) Европы такие показатели – прекрасный результат; её потенциал таков, что она способна отобрать лидерство у Америки (и такое в истории компании уже случалось). Результаты *Autodesk* в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР) в 2018 году оказались гораздо скромнее: выручка увеличилась на +31.4% и составила 486 млн. долларов. Несмотря на внушительные темпы роста, величина выручки в АТР по-прежнему меньше, чем была на протяжении ряда лет до введения института подписки. Возможно, новые соглашения между Китаем и США о защите интеллектуальной собственности окажут поддержку бизнесу софтверных компаний в Поднебесной, известной непомерными объемами применения пиратского ПО.

Росту доходов *Autodesk*, помимо привлеченных средств новых и отрекшихся от “старой веры” (способа лицензирования) клиентов, способствовала и успешно проведенная кампания по стимулированию и принуждению имеющих пользователей с активным договором о поддержке (*Maintenance*), сохранивших веру в бессрочные лицензии, к переходу на подписку. За 2018 год мигрировали на подписку 452 тысячи таких пользователей. Общее число активных подписок на продукты *Autodesk* достигло 4 млн. 330 тыс., в том числе на облачные решения – 709 тыс.

Обращает на себя внимание чрезвычайно смелый прогноз в отношении выручки *Autodesk* на текущий 2019 год: 3.25÷3.30 млрд. долларов при росте 26÷28%. Впрочем, в распоряжении *Autodesk* всё еще остается изрядное число пользователей с

активным договором *Maintenance*, выручка от продаж которого составляет примерно 25% общей выручки компании. Удовлетворение потребностей этой многочисленной группы пользователей за счет их миграции на более дорогую в сравнении с *Maintenance* подписку с лихвой сможет обеспечить запланированный рост общей выручки компании.

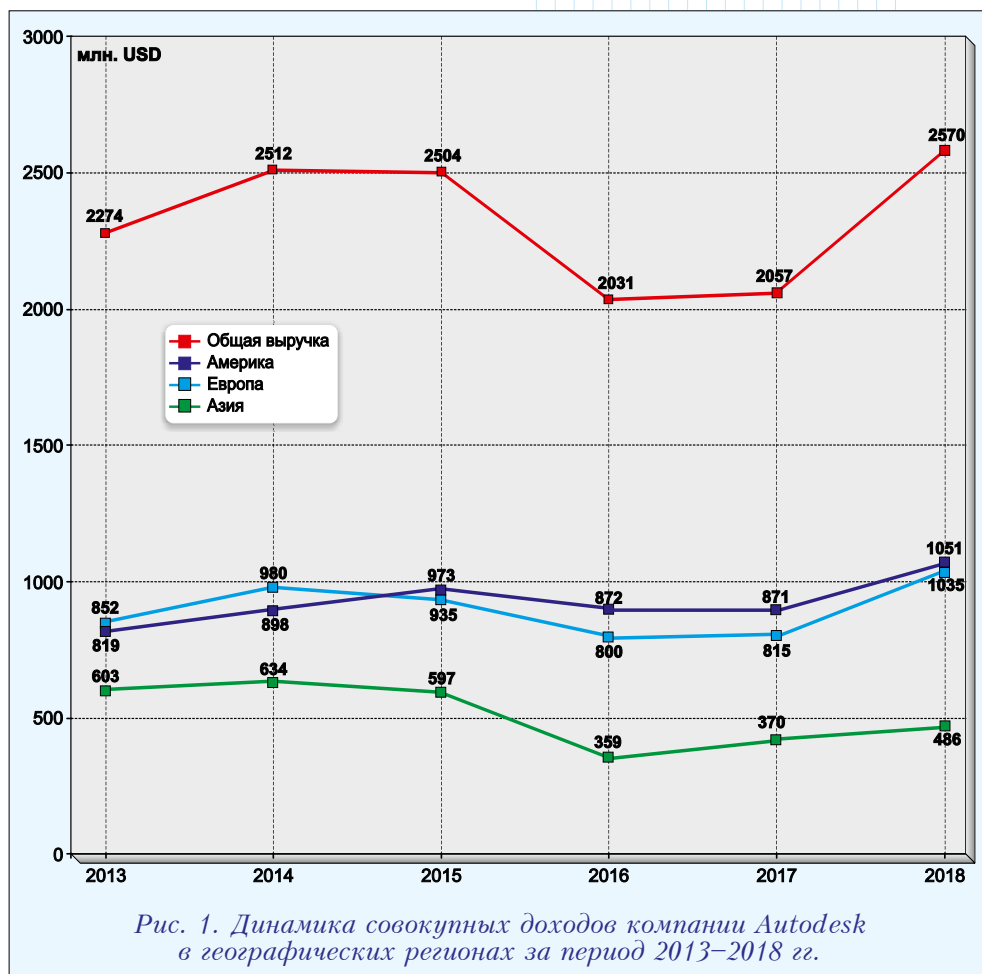
### Распределение выручки по продуктным линиям

Структуру и динамику компонентов выручки *Autodesk* в течение переходного периода на модель подписки наглядно иллюстрируют графики на рис. 2.

#### ✓ Архитектура и строительство (AEC)

Доходы от продажи решений для архитектуры и строительства за 2018 год выросли почти на +18% и достигли 1022 млн. долларов. Доля этих доходов в выручке компании составила почти 40% – с серьезным потенциалом роста в 2019-м.

Именно на группе решений для сферы AEC сделал акцент г-н *Anagnost* в своей вступительной речи, назвав её (группу) непревзойденной на рынке. Ориентируясь на богатую отрасль



AEC и её потребность в технологии BIM, компания Autodesk фокусирует свое внимание на соответствующих инструментах её поддержки. Хорошая отдача здесь просто неминуема!

### ✓ Платформенные решения

Вторая позиция в рейтинге компонентов выручки принадлежит доходам от платформенных решений: 733 млн. долларов. Рост в сравнении с 2017 годом – почти +83%, доля в совокупной выручке составила 28.5%. Это просто какой-то Ренессанс Автокада!

Доходы от продажи платформенных решений всегда были важны для Autodesk – компания и поднялась благодаря этим доходам. Однако в последний раз статус доминирующих в совокупной выручке эти доходы имели в теперь уже далеком 2013 году.

### ✓ ПО для машиностроения

Доходы от решений для машиностроения занимали вторую по важности позицию в 2015, 2016 и 2017 годах, но в 2018-м вынуждены были уступить её доходам от платформенного бизнеса. Рост за год составил +4.6%, величина – 616 млн. долларов, доля в выручке – 24%.

### ✓ Цифровые медиа и сфера развлечений

Доходы от этих решений традиционно являются четвертыми в рейтинге. Рост за год составил +20.4%, величина – 183 млн. долларов, доля в выручке – 7.1%.

### Распределение выручки по происхождению

Как уже не раз отмечалось в материалах “капустной” тематики, наблюдение за изменениями квартальных доходов “королей” рынка САПР/PLM – весьма любопытное занятие для неравнодушного читателя. На этот раз ему в помощь мы подготовили четыре графика (рис. 3), отражающие четырехлетнюю историю изменения трех видов квартальных доходов Autodesk, из которых складывается выручка компании:

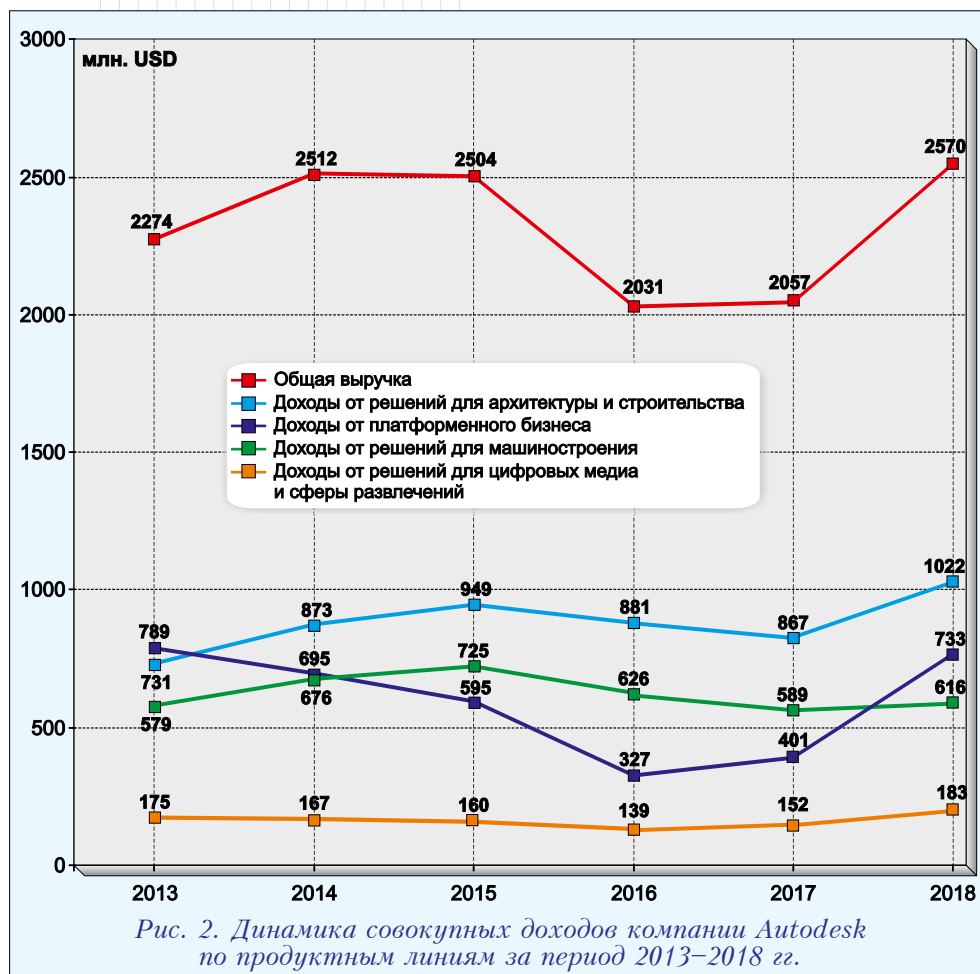
- доходы от продажи бессрочных лицензий;
- доходы от подписки;
- доходы от обеспечения технической поддержки (включающей в себя обновление ПО).

Задачу, которую решала компания Autodesk на протяжении всего 2018 года, можно сформулировать так: ускорить рост доходов от подписки за счет привлечения новых клиентов и создания привлекательных условий подписки для корпоративных клиентов, не растерять имеющихся пользова-

телей и максимально эффективно “трансформировать” владельцев контрактов на техподдержку в добропорядочных подписчиков. Некоторые процессы, связанные или вызванные сменой бизнес-модели Autodesk, можно отнести к разряду успешных, другие – драматичных. Однако последние в компании рассматривают как неизбежное следствие перехода на подписку и не делают из них трагедию.

### ✓ Доходы от продажи бессрочных лицензий.

В связи с запретом на продажу бессрочных лицензий, введенным еще в 2016 году, эти доходы скукожились до минимального уровня. Обеспечивается этот уровень за счет продажи лицензий на те продукты, которые компания Autodesk по ряду соображений не перевела на подписку (например, Vault



и VRED), и некоторых видов сервиса. За год эти доходы уменьшились до величины 133 млн. долларов, то есть почти на четверть (-23%), а их доля в совокупной выручке компании составила 5.2%.

#### ✓ Доходы от технического обслуживания

Поступающие в копилку Autodesk доходы от поддержки и технического обслуживания (*Maintenance*) представляют собой наследие предыдущей бизнес-модели. Пользователи, получающие доступ к программным продуктам компании по подписке, не нуждаются в этом виде обслуживания, поскольку всегда работают с актуальной версией продукта, а минимально необходимый им сервис, предоставляемый по интернету, предусмотрен подписной моделью.

В 2018 году пока еще довольно многочисленная часть обладателей бессрочных лицензий, оплативших *Maintenance*, стала объектом пристального внимания со стороны Autodesk и настойчивого воздействия – с элементами “кнута и пряника” – для стимулирования их перехода на подписку. В результате эта разновидность доходов продолжила уменьшаться: с 990 млн. долларов в 2017 году до 634 млн. в 2018-м (-36%). Тем не менее, их доля в совокупной выручке компании составила почти 25%.

Разумеется, никто не оставит эту группу пользователей в покое, и Autodesk продолжит оказывать на них давление, так как г-н Anagnost видит их только в качестве подписчиков. Ведь из-за разницы в стоимости *Maintenance* и подписки упомянутые 634 млн. долларов могли бы как по мановению волшебной палочки превратиться в заветный миллиард.

#### ✓ Доходы от подписки

Пожалуй, это самый интригующий момент в статье – здесь может быть получен ответ на главный вопрос: способна ли подписная модель генерировать доход, превышающий тот, что обеспечивается классической моделью продажи лицензий и технического обслуживания?

На соответствующих графиках (рис. 3) видно, что в III квартале 2017 года доходы от подписки почти догнали по объему доходы от

техподдержки, а дальше – обогнали их, и начался просто ошеломительный рост. За 2017 год в целом доходы от подписки составили 894 млн. долларов, а за 2018-й – уже 1802 млн.; рост за год составил +101.6%, доля доходов от подписки в совокупной выручке компании достигла 70.1%.

Хотя на данный момент доход, генерируемый подпиской, пока еще не дотягивает до рекордного уровня, достигнутого в 2014 году с помощью классической модели ведения бизнеса, но финансовый потенциал подписки, судя по всему, огромен. Вряд ли до 2018 года среди сотрудников Autodesk существовала многочисленная группа убежденных сторонников президента, г-на Anagnost, – ведь всем им пришлось пройти через череду долгих и серьезных испытаний, разрушающих веру. Сейчас – совсем другое дело. Крайне интересно будет наблюдать за динамикой параметров бизнеса компании в текущем году.

### Распределение основных операционных расходов

Обычно для увеличения прибыльности компании используется весь арсенал имеющихся подходов и средств, главные среди которых – обеспечение роста доходов и сокращение расходов. В отчетном 2018 году компании Autodesk удалось переломить ситуацию с доходами – они стали расти, и кастрация расходов уже не воспринималась столь болезненно, хотя еще

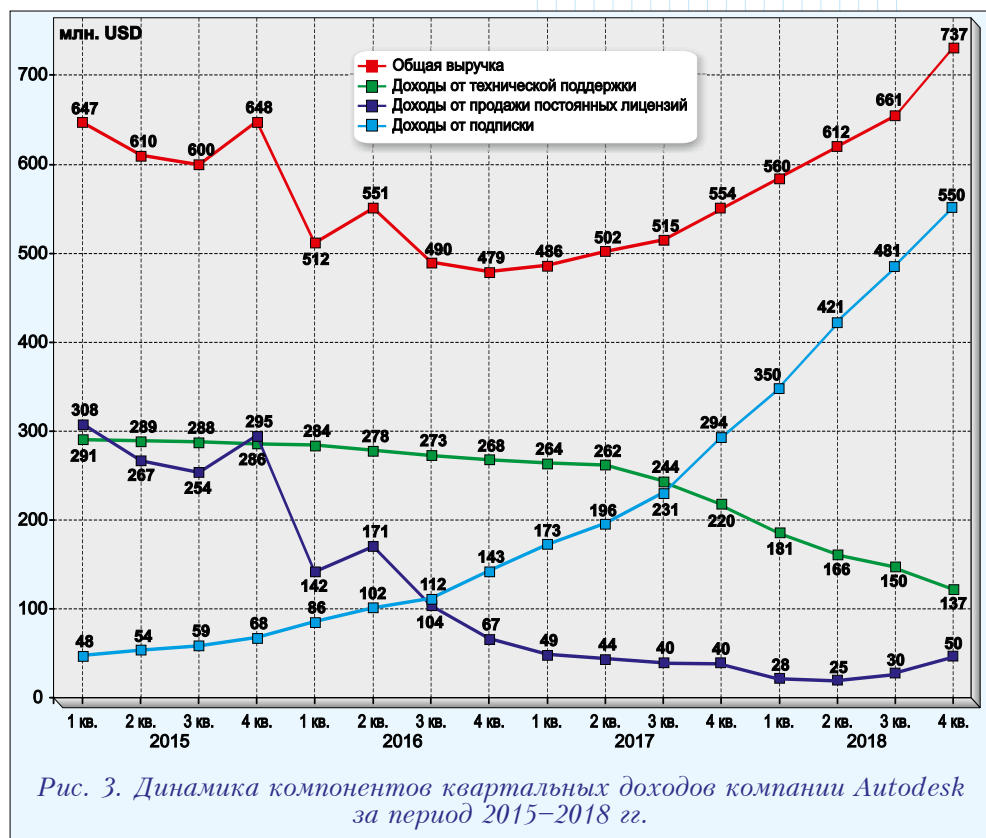


Рис. 3. Динамика компонентов квартальных доходов компании Autodesk за период 2015–2018 гг.



предстояло, напомним, сократить 1150(!) человек или 13% персонала. Предстоящие увольнения обосновали необходимостью перегруппировать ресурсы для успешной трансформации компании под новую бизнес-модель. В первую очередь сокращение коснулось сотрудников, ранее занятых организацией продаж постоянных лицензий и мейнтенс. Очередная реструктуризация обошлась *Autodesk* в кругленькую сумму порядка 135÷145 млн. долларов за 2017–2018 гг.; эти деньги пошли, в том числе, и на выплату выходных пособий.

Финансисты компании, готовившие квартальные отчеты, воздержались от обнародования истинного числа уволенных сотрудников и понесенных в связи с этим дополнительных расходов. Наши графики основных расходов, представленные на **рис. 4**, несколько лукаво демонстрируют сдержанность и консерватизм исповедуемого в компании подхода к операционным расходам. Нужно также помнить, что свои расходы компания регулировать может, а вот доходы каждый раз завоевываются в конкурентной борьбе при меняющихся экономических условиях.

✓ **Расходы на организацию продаж и маркетинг**

Этот вид расходов не только не уменьшился, но даже вырос на +8.7%: с 1089 млн. долларов в 2017 году до 1184 млн. в 2018-м.

✓ **Расходы на НИР и разработку**

Этот вид расходов подвергся незначительному усечению: с 756 млн. долларов в 2017 году до 725 млн. в 2018-м.

✓ **Административные расходы**

Расходы на административные функции также не попали под секвестр – напротив, они немного увеличились: с 305 млн. долларов в 2017 году до 340 млн. в 2018-м.

Таким образом, в *Autodesk*, казалось бы, акцент был сделан на стимулирование продаж подписки, как на более эффективную меру для

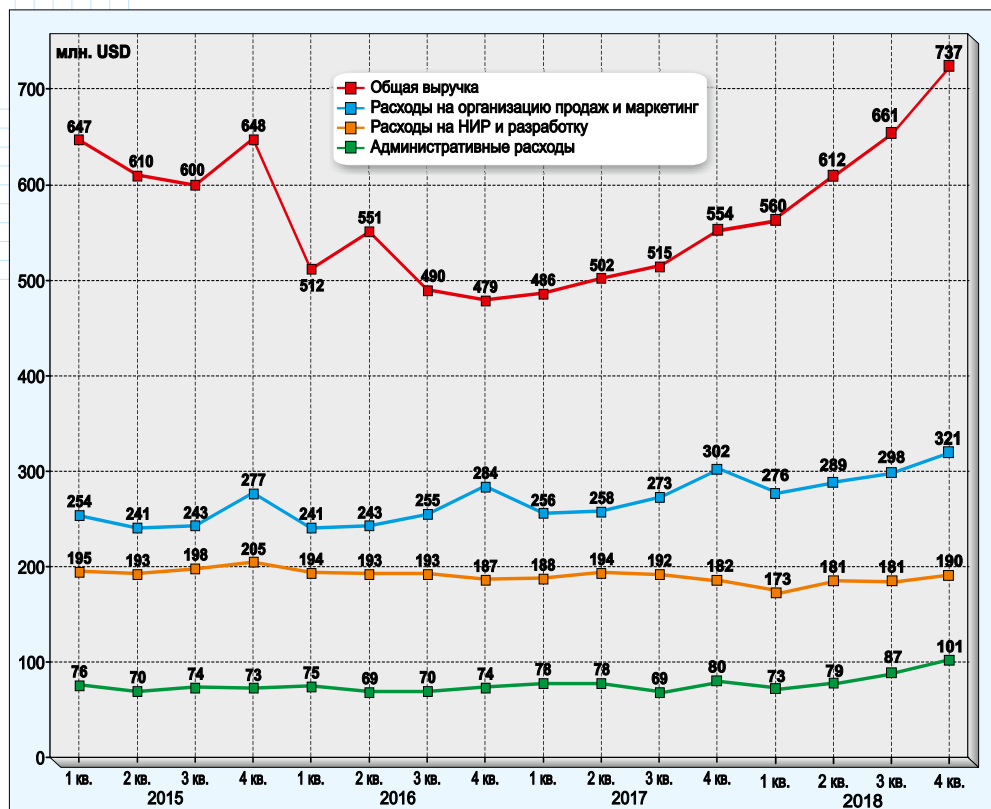


Рис. 4. Динамика основных квартальных операционных расходов компании Autodesk за период 2015–2018 гг.

увеличения прибыльности, нежели сокращение расходов, дурно влияющее на психологический климат в компании. Но при более внимательном изучении отчетов обнаруживаются и расходы на реструктуризацию: в 2017 году – порядка 94 млн. долларов, в 2018-м – порядка 42 млн. долларов.

### Прибыли и убытки

Три квартала подряд в отчетном 2018 году компания *Autodesk* оставалась убыточной, несмотря на непривычно высокий рост доходов от подписки и довольно щадящее падение доходов от *Maintenance* (**рис. 5**). Лишь в IV квартале она смогла показать долгожданную (4 года) прибыль в размере 65 млн. долларов – ведь именно прибылей вожделем всё прогрессивное человечество, имеющее отношение к созданию чего-либо на Земле или в космосе.

Сам факт появления прибыли вместо привычных убытков имел для руководства компании гораздо более важное значение, чем её размер, поскольку подтвердил главное: и всё-таки бизнес-модель подписки вертится! И может обеспечивать прибыль даже такому монстру, каким является *Autodesk*. Правда, в целом за 2018 год компания по-прежнему осталась в убытках, которые составили 81 млн. долларов. Однако финансовый прогноз на 2019 год – отличный, и

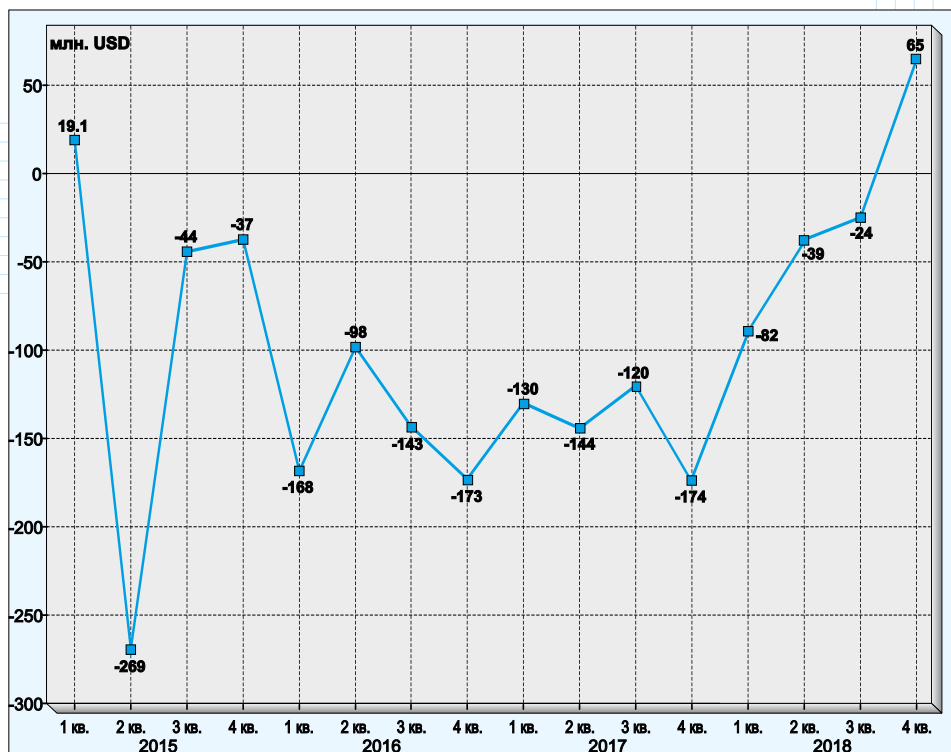


Рис. 5. Динамика квартальной прибыли/убытков компании Autodesk при переходе на бизнес-модель подписки за период 2015–2018 гг.

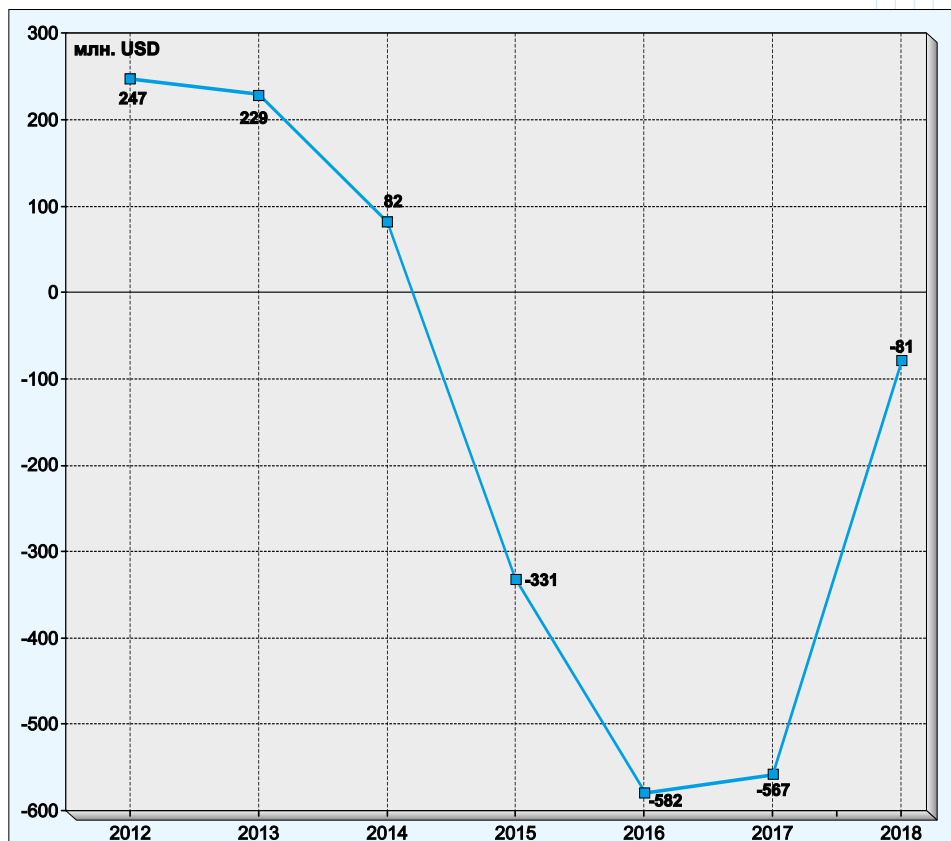


Рис. 6. Динамика годовой чистой прибыли/убытков компании Autodesk при переходе на бизнес-модель подписки за период 2012–2018 гг.

она, по всей видимости, сможет начать возвращать долги.

Думаю, для возможных последователей Autodesk по ведению бизнеса будет поучительным напоминание, что во времена, когда компания исповедовала классическую модель продаж, она была вполне успешной и прибыльной. При этом в годы, предшествующие введению института подписки, прибыль была высокой: 247 млн. долларов в 2012-м и 229 млн. в 2013-м. Как говорится, на зависть конкурентам... Однако в 2014-м прибыль упала до 82 млн., а далее лишь ежегодно образовывались колоссальные убытки: в 2015 году – 331 млн., в 2016-м – 582 млн., в 2017-м – еще 567 млн. долларов.

### Цена подписки

На мой взгляд, эпоху транзита компании Autodesk с классической бизнес-модели продажи лицензий на подписную модель отнесут, с большой долей вероятности, к самому тяжелому периоду её истории. Этот переход сопровождался проведением реструктуризации и неизбежными в таких случаях жертвами. Компании стали не нужны её специалисты, занятые маркетингом и продажами бессрочных лицензий и обеспечением Maintenance. Таким образом, в два этапа оказались уволенными 925 + 1150 сотрудников.

Мало кого оставит равнодушным и картина убытков Autodesk. На протяжении 14-ти кварталов подряд компания больше тратила, чем зарабатывала, и систематически прибегала к заимствованиям. За это время образовался целый котёл убытков (рис. 6),

в котором накопилось “отрицательных” долларов на сумму 1 млрд. 645 млн. Поскольку собственных накопленных для покрытия этих убытков не хватало, компания была вынуждена прибегать к внешним заимствованиям. В IV квартале отчетного 2018 года Autodesk в очередной раз заняла в банке 500 млн. долларов, а общая сумма долга на конец года составила внушительную сумму – 2.09 млрд. долларов.

К сожалению, Autodesk не удалось повторить существенно более короткий, рациональный и менее драматичный маршрут перехода на подписную модель компании Adobe Systems, принятой за образец. Надо отметить, что в переходный период менеджерам Adobe тоже пришлось бороться 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 четырех лет – с 2015 года.

Модель подписки Autodesk неминуемо ударит по существующим каналам продаж, в которых главная скрипка находится у реселлеров. В нынешнем количестве и качестве эти реселлеры компании Autodesk больше не нужны, так как всемерно развиваться и расширяться будут электронная торговля подписками и сервис в интернете.

## Заключение

Сегодняшние параметры роста бизнеса Autodesk, ведущегося на основе модели подписки на ПО, таковы, что можно смело говорить о завершении продолжительного и травматичного переходного периода, начавшегося еще в 2013 году. Компания вновь вернулась на уровень доходов, предшествующий смене бизнес-модели. Обоснованный прогноз роста поступлений от подписки гарантирует прибыльность, что станет надежным свидетельством состоятельности новой бизнес-модели и верности курса компании.



Таким образом, главная заслуга Andrew Anagnost, президента и CEO компании Autodesk, состоит в том, что он смог уловить общественный запрос на изменение метода лицензирования и на обеспечение доступа пользователей к программным инструментам, которые всегда в порядке! Но не меньшая его заслуга и в том, что весь самый сложный маршрут переходного периода он вместе с коллективом прошел до конца – терзаемый критиками и осыпаемый проклятиями консервативных пользователей.

Способность и умение руководства увлечь своих сотрудников новой бизнес-идеей и, наперекор мнению и рекомендациям многих советчиков, повести за собой в светлое будущее – прекрасная черта компании в целом и, по-видимому, главная в её привлекательном образе одного из лидеров рынка технического ПО.

Редакция Observer’a преисполнена уважением к долготерпению и мужеству коллектива Autodesk, продемонстрированным на этом пути. И, надо сказать, в этом отношении мы не одиноки – нельзя не отметить тотальную поддержку усилий компании со стороны её акционеров практически на всём протяжении транзитного периода (рис. 7 и рис.8.).