

Как новый менеджер *Dassault* справляется со старыми проблемами *Jaguar Land Rover* и *Ericsson*

Verdi Ogewell, главный редактор "PLM&ERP News", PLM- и ERP-редактор engineering.com



Когда я встретился с **John Kitchingman**, главой *Dassault Systèmes Euro North*, во время недавнего мероприятия *PLM Innovation Forum Technia* в Стокгольме, он выглядел чрезвычайно довольным. Г-н *Kitchingman* базируется в Великобритании и отвечает за регион *Euro North*, охватывающий

12 стран: Великобритания и Ирландия, страны Северной Европы, Бенилюкса и Балтии.

“Бизнес идет хорошо”, – сказал г-н *Kitchingman*, который пришел в *Dassault Systèmes* в начале 2018 года, после 15 лет работы в компании *IBM*. – “Предыдущий, 2017 год прошел ровно, а в 2018-м, благодаря новой программе продаж, рост составил +7.1%. 2019 год пока выглядит очень хорошо с сенсационно сильными цифрами роста в первых двух кварталах”.

Уверенный рост всегда радует, но под крыло главы *Euro North* в его первый год работы попал значительно более сложный бизнес. Его ответственность распространяется на двух самых сложных и проблематичных клиентов *Dassault*: это легендарный британский автопроизводитель *Jaguar Land Rover (JLR)*, принадлежащий индийской компании *Tata Motors*, и шведский телекоммуникационный гигант *Ericsson*. Обе компании сделали крупные инвестиции в *PLM*-платформу *3DEXPERIENCE* от *Dassault*, но начинания не стали успешными и были остановлены на полпути – с сорванными сроками и дополнительными расходами. Эти сделки были заключены еще до того, как *John Kitchingman* пришел работать в *Dassault*, но в конечном итоге оказались на его коленях, как у новоназначенного менеджера.

Впрочем, г-н *Kitchingman* видит позитивные изменения и здесь: “Мы продолжили работу над *PLM*-платформой *Ericsson*, переопределили стратегию и вместе разработали новый пятилетний план, в котором обратили внимание и на архитектуру решения. Кроме того, я назначил своего коллегу – это *Claes Lithagen* – ответственным за то, что мы там делаем, чтобы мы делали это как следует. Это хорошо сработало, и наша совместная деятельность с *Ericsson* теперь идет вовсю – с такой сильной командой и таким высоким уровнем коллаборативности, каких я не видел”.

Что же касается *Jaguar Land Rover*, г-н *Kitchingman* заявляет, что через 10 с лишним лет после начала проекта компания, наконец-то, развернула первое решение, которое охватывает всю программу создания автомобиля – модель *Defender*. Работы там еще много, но хорошая новость заключается в том, что внедрение наконец-то произошло.



“Бизнес идет хорошо”, – утверждает *John Kitchingman*, который после 15 лет работы в *IBM* стал в начале 2018 года новым директором *Dassault Systèmes* в регионе *Euro North*, включающем 12 стран. Конечно, уверенный рост всегда радует, но ему достались и две сложные сделки: со шведским телекоммуникационным гигантом *Ericsson* и с индо-британским автопроизводителем *Jaguar Land Rover*. Оба случая связаны с крупнейшими внедрениями *PLM*-платформы *3DEXPERIENCE*, и их объединяет то, что эти проекты плохо управлялись, сроки срывались и возникали непредвиденные расходы. Теперь эти застарелые проблемы стали заботой нового руководителя. “Но и здесь я тоже вижу положительные изменения”, – говорит г-н *Kitchingman*

Бесспорно, сделки с *Ericsson* и *Jaguar Land Rover* – обе с серьезными проблемами при настройке ПО и запуске в эксплуатацию – стали вызовом для относительно нового руководителя регионального бизнеса *Dassault* в Северной Европе. Тем не менее, с тех пор как он взял бразды правления в свои руки, дела пошли. *John Kitchingman* принял меры, и сегодня эти проекты, похоже, движутся в новых и более правильных направлениях.

Повторная реализация *PLM*-проекта *Ericsson* с новой стратегией

Задержки в случае с *Ericsson* не столь значительные, как у *JLR*, где проект начался более десяти лет тому назад, а полного решения *3DEXPERIENCE* всё еще нет. Договор с компанией *Ericsson* был подписан в 2016 году. Как свидетельствуют *Johan Torstensson*, который тогда был ИТ-директором *Ericsson*, и *Mårten Gustafsson*, бывший менеджер *Dassault* по

Скандинавии, ставилась цель ввести платформу *3DEXPERIENCE* в эксплуатацию за 15 месяцев.

Компания *Dassault* не была готова самостоятельно запускать телекоммуникационное решение на платформе *3DEXPERIENCE*, а намеревалась создавать его вместе с *Ericsson*. Это был необычайно оптимистичный план – не в последнюю очередь потому, что сделка затрагивала гигантскую научно-исследовательскую организацию внутри *Ericsson* с 25 000 сотрудников по всему миру, которые зачастую занимаются чрезвычайно сложными вещами.

Поэтому нет ничего удивительного, что с проектом начались задержки. Помимо всего прочего, проблемы создавала необходимость переноса на новую платформу *3DEXPERIENCE* старых данных из ранее используемой системы *ENOVIA V5* и даже систем на базе больших ЭВМ. Кроме того, *Ericsson* сделал ставку на всегда рискованную модель “большого взрыва” с одновременным внедрением для всей организации.

Теперь всё это решено, говорит г-н *Kitchingman*. Полагаю, что он имеет в виду следующее: сроки развертывания решения увеличены до гораздо более реалистичного 5-летнего плана. Назначенный им менеджер *Claes Lithagen* отвечает за поставки ПО *Dassault Systèmes* для проекта *Ericsson* согласно плану и с гарантией качества.

Г-н *Kitchingman* формулирует это так: “На самом деле, наши поставки шли всё это время, невзирая на изменение ориентиров и сроков проекта. Мы обсудили всё это вместе с *Ericsson* и предложили новые решения. Это повлияло на стратегию на ближайшие пять лет; кроме того, мы рассмотрели архитектуру решения. После этого мы пришли к общему видению и обязательствам. И поставки начались”.

Отношения с *Ericsson* не могут быть прочнее, чем теперь, считает г-н *Kitchingman*: “Я редко видел такое активное, сильное и перспективное сотрудничество, как то, что мы видим сейчас”.

Правильный выбор PLM важен для карьеры

В своих предыдущих статьях на эту тему я отмечал, что в *PLM*-сфере заключение сделок, касающихся новых платформ, является делом непростым – как по причине необходимой функциональности ПО, так и ввиду последствий для тех, кто принимает решения.

“Революция пожирает своих собственных детей”, – провозгласил лидер французской революции Жорж Жак Дантон, когда в 1794 году его отправил на гильотину трибунал – институт, в создании которого он активно участвовал. Это применимо не только к важным социальным потрясениям, но



В центре снимка – Johan Torstensson, работавший в 2016 году ИТ-директором компании Ericsson, во время интервью с PLM TV News и Verdi Ogevell. Г-н Torstensson был движущей силой PLM-сделки с Dassault Systèmes. Принятое в 2016 году решение сделать ставку на 3DEXPERIENCE от французского PLM-разработчика обеспечило этой платформе серьезную инсталляционную базу – свыше 25 000 пользователей в R&D-организации шведского телекоммуникационного гиганта. Первоначально планировалось сдать систему в эксплуатацию через 15 месяцев. Сегодня принят более реалистичный пятилетний план

символически может быть отнесено и к важным решениям менеджеров, принимаемым в сфере *PLM*. Ответственный за неверную *PLM*-ставку обычно “сдается” результатом своего решения. Это произошло и в случаях с *Ericsson* и с *Jaguar Land Rover*. Венчурные проекты такого типа, несомненно, становятся критичными в отношении карьеры.

JLR Defender – первая модель, разработанная средствами 3DX

“Проект с *Jaguar Land Rover* тоже продвинулся вперед”, – утверждает г-н *Kitchingman*.

Как уже говорилось, с момента старта проекта прошло более десяти лет, и вот достигнуты первые результаты: новая модель *Defender*, по словам г-на *Kitchingman*, стала первым транспортным средством, разработанным с помощью полностью развернутого решения *3DEXPERIENCE*. Однако, проект, который раньше назывался *iPLM*, был переименован в набор инструментов для разработки – “*The Engineering Toolset*”.

“Не так давно результат был продемонстрирован на автошоу в Дюссельдорфе, и эта модель *Defender* была разработана с помощью платформы *3DEXPERIENCE*”, – сказал он и отметил, что теперь проект движется в сторону применения *3DX* и для других моделей.

Случай с *JLR* еще раз подтверждает, как сложно вдохнуть жизнь в проект и успешно внедрить комплексную платформу, базирующуюся на новых технологиях. Но давайте проясним следующее: ответственность за неудачу или успех – это не просто вопрос проблем с программным обеспечением или несовместимостью данных. Не в меньшей степени она связана, помимо прочего, с организацией работ в компании,

где ведется внедрение, с тем, какие ресурсы на это выделены и какие временные рамки заданы. Обычно успешность подобных проектов является вопросом взаимодействия “тройки”, состоящей из трех (или больше) основных участников: организационной структуры внутри компании, разработчика программного обеспечения, действующего в связке с ней, и сторонних провайдеров сервиса.

Поэтому перейти на полностью новый тип PLM-платформы до сих пор сложно.

Прежде компания JLR работала с Teamcenter от Siemens в сочетании с CATIA от Dassault Systèmes в качестве базовой CAD-системы. Проект, который тогда назывался iPLM, ставил целью обеспечить ведение всей разработки средствами 3DEXPERIENCE – но это оказалось легче сказать, чем сделать.

Нет ничего необычного в том, что крупным производителям требуется 5-10 лет на введение у себя новых платформ, как это вышло с внедрением 3DEXPERIENCE, начатым компанией JLR около 2010 года. Первоначально проект был рассчитан на пять лет, но теперь мы знаем, что это время уже удвоилось, и многое еще предстоит сделать.

Естественно, что программные средства сами по себе принимать во внимание необходимо, но в случае с JLR не менее важен подход к их внедрению. JLR – крупная организация, в которой непосредственно работает 8000 инженеров (плюс тысячи инженеров в партнерской сети), она имеет множество внутренних подразделений и много сторонних партнеров по разработке. Последнее обстоятельство – самое важное, так как на долю партнеров приходится более 80% трудозатрат по разработке.

В целом этот автопроизводитель исповедовал смешанный способ внедрения. Я бы охарактеризовал их путь как более тяготеющий к агрессивному подходу, чем к долгосрочному, когда программы создания автомобилей реализуются одна за одной, хотя в ходе внедрения они и метались от одного подхода к другому.

Однако в сегодняшнем сообщении г-на Kitchingman мы читаем, что примененный подход, основанный на программах создания моделей автомобилей (Car Program-based), наконец-то привел к промышленному внедрению решения Dassault Systèmes.

Как бы то ни было, речь пока идет только о программе создания одной модели, тогда как остальные остаются за бортом. Это означает, что Teamcenter по-прежнему продолжает играть значительную роль в качестве основы программного арсенала JLR.

“Сенсационно сильный 2019 год”

В целом, с тех пор как John Kitchingman стал отвечать за североамериканский бизнес Dassault Systèmes, охватывающий 12 стран, произошло многое. Это



Проект iPLM компании Jaguar Land Rover, ставивший целью обеспечить полное ведение разработки средствами 3DEXPERIENCE, растянулся более чем на 10 лет. Однако сейчас John Kitchingman из Dassault заявил, что первое внедрение произошло – модель Defender полностью разработана в среде 3DEXPERIENCE

относится не только к проектам, которые необходимо подтолкнуть, но также и ко внутренней бизнес-модели, которая застопорилась и больше не обеспечивала рост.

“Да, когда я пришел в 2018 году, у нас были некоторые сложности”, – сказал г-н Kitchingman. – “Мы нуждались в укреплении нашего бизнеса, и мы сделали это. Результатом стал рост показателей, и в 2019 году те области, за которые я отвечаю, выглядят потрясающе хорошо. Пока еще мы не можем раскрывать какие-то цифры, но это подтвердит отчет за третий квартал. Рост достигается частично за счет имеющихся клиентов, частично за счет новых”.

“Мы растем в наших традиционных отраслях, таких как автомобилестроение и авиакосмическая промышленность, но также и в ‘новых’ областях – биомедицина, промышленное и гражданское строительство. Это означает, что наш бизнес становится более диверсифицированным”, – добавил он.

Модель ведения бизнеса была изменена

В качестве веской причины того, что в подразделении Euro North вернулась тенденция роста бизнеса, John Kitchingman прежде всего отметил “изменившуюся модель бизнеса” – с обновленным отношением к клиентам.

“Мы продумали, как нам лучше сплотить наше сообщество. Лично я последние 25 лет потратил не только на продажи, но и, прежде всего, на поставку решений. Суть здесь – обеспечить поставку хорошего, соответствующего требованиям и хорошо функционирующего ПО. В нашей новой программе внесения изменений, называемой FIT, мы в первую очередь рассмотрели, чего ждет клиент с точки зрения результатов, и как мы можем обеспечить поставку и

поддержку такого решения, а вовсе не доходы, которые может принести этот клиент. В моем регионе в настоящее время работает примерно сотня сотрудников *Dassault* – они упорно трудятся над этим совместно с такими высококвалифицированными сторонними партнерами и провайдерами сервиса, как *Technia*, *Accenture*, *Capgemini* и другие”, – сказал он.

35 000 коммерческих пользователей SOLIDWORKS

Далее г-н *Kitchingham* сказал, что в отношении системы *SOLIDWORKS*, которая является CAD-решением для массового рынка, дела идут гладко и очень успешно: “У нас очень большая база клиентов, которые в совокупности имеют 35 000 коммерческих рабочих мест. Конечно, наши партнеры очень много значат в том, что касается поддержки и развития такого большого сообщества”.

Главная задача в этой области – перевести сообщество *SOLIDWORKS* на платформу *3DEXPERIENCE*. Как отметил **Thomas Andersson**, менеджер *Dassault SOLIDWORKS* по северным и балтийским странам, дополняя сообщение г-на *Kitchingham*, он уверен, что в версии *SOLIDWORKS 2020* уже есть инструменты, которые гарантированно обеспечат миграцию данных на основе файлов, используемых сообществом сейчас, в агрегированные базы данных *3DEXPERIENCE*.

“Версия *2020* является важной вехой на пути к *PLM* в облаке или же, для приверженцев локальной

инсталляции, на собственном сервере. С этого всё и начинается”, – считает *Thomas Andersson*.

John Kitchingham его поддерживает: “Совершенно верно, я уже видел, что изменения идут полным ходом. За те два года, что я работаю в этой сфере, я присутствовал на двух форумах *SOLIDWORKS World*. Мы переименовали их в *3DEXPERIENCE World*, что уже само по себе является доказательством того, что люди начали использовать изменения и возможности, которые предоставляет богатый портфель приложений, доступных на этой платформе *Dassault Systèmes*”.

Другие решения тоже способствуют росту признания 3DEXPERIENCE

Приобретение дополнительных решений, считает г-н *Kitchingham*, – таких, как *ERP*-система *IQMS* – показывает, что усилия, направленные на содействие сообществу *SOLIDWORKS*, будут в значительной степени способствовать более широкому признанию *3DEXPERIENCE*.

“Участники массового рынка должны иметь доступ по приемлемой цене к тому, что нужно всем уже сейчас или понадобится вскоре – к бизнес-платформе, которая охватывает весь диапазон программных технологий, необходимых для всё более цифровизируемых процессов разработки продукции, которые мы сейчас наблюдаем”, – уверен *John Kitchingham*.

С этим легко согласиться, хотя до сих пор пользователи *SOLIDWORKS* относились к этому весьма скептически. 😊

◆ Новинки технической литературы ◆

Геометрическое ядро является компонентом систем автоматизированного проектирования, в котором сосредоточена программная реализация математических методов, применяемых для создания численных моделей геометрии – «цифровых двойников» проектируемых объектов.

В книге изложены идеи, подходы и методы геометрического моделирования:

- математические методы построения геометрических моделей;
- теория В-сплайнов; свойства кривых и поверхностей;
- принципы построения твёрдых тел и алгоритмы выполнения операций над ними;
- состав геометрической модели и принципы установления вариационных зависимостей между её элементами;
- применение геометрических моделей;
- приёмы компьютерной графики.

Автор книги – Николай Николаевич Голованов – руководитель разработки геометрического ядра C3D российской компании C3D Labs (подразделение АСКОН).

Издание предназначено для специалистов по системам автоматизированного проектирования и студентов высших учебных заведений.

Николай Голованов



406 стр.
999 руб.



Заказ книг: dmkpress@gmail.com или www.dmk.rf