

“Я не привык проигрывать в поединках и в бизнесе”

Интервью Андрея Волкова, генерального директора компании
Pro|TECHNOLOGIES

Александра Суханова (Observer)

aleksandra@cadcamcae.lv

Андрей Вадимович, от лица нашего журнала я приветствую Вас как участника самого престижного нашего проекта – “Портретная галерея САПР”. История отношений *Observer’a* и *Pro|TECHNOLOGIES* довольно долгая, и началась она с момента образования компании. Пользуясь возможностью, поздравляю Вас и Ваших коллег с первым юбилеем компании – пятилетием! *PTC* сейчас переживает ренессанс, и в этом, несомненно, есть и вклад *Pro|TECHNOLOGIES* – достойного партнера *PTC*. Политически ситуация очень выгодная, и я желаю всем вам вместе с новым брендом *Creo* достигнуть поставленных целей, и на пути к ним пожинайте лишь успех. А теперь – за дело, если не возражаете.

Немного о себе

– Андрей Вадимович, принимая приглашение в проект, Вы наверняка познакомились с составом его участников и характером наших вопросов. Чьи интервью Вам понравились в большей степени и почему?

– Меня, разумеется, в большей степени привлекают интервью ближайших конкурентов нашей компании, а также коллег по бизнесу и продуктам *PTC*. Очень понравилось интервью бывшего президента и CEO компании *PTC* Дика Харрисона. (“С позиции *PTC*: Всё лучшее – нашим пользователям!”, #1/2006. – Прим. ред.) На мой взгляд, оно было логично построено и содержало много полезной информации. Для себя я почерпнул из него некоторые новые факты о *PTC*.

– Как Вы оцениваете интервью Ваших коллег – Вячеслава Егоровича Климова и Станислава Леонидовича Краусса?

– Я с большим вниманием прочел оба материала. Нужно сказать, что эти интервью совершенно разные. В.Е. Климов по своей природе – ученый, поэтому в рамках своего интервью он сделал экскурс в историю САПР. Для меня многое было интересным и новым, принимая во внимание тот факт, что когда он закончил институт, я еще только родился. В интервью С.Л. Краусса говорилось больше о бизнесе. Сразу отмечу, что с некоторыми высказываниями Станислава Краусса я не согласен. Когда мы будем говорить о взаимоотношениях *RAND* и *PTC* в России, я проясню свою позицию.

В целом же, понятно, что каждый нацелен на то, чтобы позиционировать свою компанию и решения. Здесь много маркетинга, но есть и полезная информация.



А.В. Волков родился в 1964 году. В 1987 году окончил МВТУ им Н.Э. Баумана по специальности “Космические аппараты и ракеты-носители”. На последних курсах в качестве дополнительной специализации изучал САПР и гибкие производственные системы.

С 1987 по 1993 год работал в РКК “Энергия” в г. Королёве – сначала в заводском отделе САПР, затем в КБ. В 1993 году перешел в СП “Параллель” (впоследствии – *Autodesk RF*), а в 1998 году – в представительство *RAND Technologies*, где занимал должность директора по продажам и маркетингу.

В 2005 году основал инженерно-консалтинговую компанию *Pro|TECHNOLOGIES*, которой руководит до сих пор.

Увлечения: горные лыжи, шахматы, музыка. Женат, воспитывает сына и дочь.

– Проект “Портретная галерея САПР” отличается интересом к историческим подробностям. Расскажите, пожалуйста, где Вы учились. Кто Вы по специальности, и кто – по призванию?

– В 1987 году я окончил МВТУ им Н.Э. Баумана, специальность – “Космические аппараты и ракеты-носители”. Нашу кафедру в те времена называли “королевской”. На последних курсах, в качестве дополнительной специализации, я изучал САПР и гибкие производственные системы. Моим научным руководителем по этой тематике был Андрей Михайлович Савинов, который, можно сказать, заложил базу для того, чтобы я впоследствии стал заниматься автоматизацией инженерной деятельности. Это был первый экспериментальный выпуск – тогда САПР уделялось мало внимания, не было соответствующей техники. Нас было всего пятеро в том выпуске, и трое сейчас работают в Pro|TECHNOLOGIES.

После вуза я работал в НПО “Энергия” (в дальнейшем – РКК “Энергия”): три года – на заводе экспериментального машиностроения в отделе САПР, где занимался автоматизацией разработки технологических процессов, затем еще три года – в КБ, в Центре автоматизированных конструкторских разработок. Там уже стояла новая техника, нужно было решать интересные задачи. Это меня увлекло всерьез и фактически определило род моей деятельности на многие годы вперед.

По натуре я человек увлекающийся. Но обычно было так, что проходило время, и очередное увлечение мне надоедало, и я увлекался чем-то другим. Во время учебы в школе, например, любил химию, физику, биологию, астрономию, историю Древнего мира. В старших классах серьезно занялся моделированием и ракетостроением, что определило выбор вуза. В “Бауманке” увлекся радиоэлектроникой, фактически самостоятельно создал музыкальный центр, который по характеристикам не уступал иностранным образцам. На последних курсах университета занялся научной деятельностью: вместе с сокурсником работал над созданием математической модели и опытной установки, которые позволяли бы восстанавливать теплофизические характеристики полупрозрачных материалов, используемых в защитном покрытии “Бурана”. Моя часть работы заключалась в создании математического аппарата для численного моделирования процессов в материале и решения обратной задачи (восстановить характеристики по данным экспериментов и показателям датчиков, по динамике распространения и увеличения температуры). Тогда я впервые начал программировать на ФОРТРАНе. Мы работали на СМ-4 с объемом памяти 64 килобайта и дисками по 2.5 Mb, и на такой слабой технике нам удавалось решать задачи оптимизации в многомерном пространстве, чтобы подобрать характеристики материала, удовлетворяющие данным эксперимента. Мой научный руководитель С.В. Воронников предлагал остаться на кафедре и заниматься теорией, писать диссертацию, но к тому моменту мне это уже наскучило. ☺ Однако благодаря каждому моему увлечению я обогащался знаниями, получал навыки, которые потом пригодились в работе.

По призванию, я всё-таки инженер, никогда не представлял себя в роли руководителя. Меня всегда привлекало создавать что-то своими руками, придумывать и воплощать идеи в жизнь. Даже сейчас я чувствую себя инженером, конструирующим бизнес своей компании.

– Как Вы пришли в сферу САПР, и когда поняли, что она стала Вам родной?

– Мой интерес к САПР зародился в период работы в РКК “Энергия”, где я глубоко увлекся программированием, изучил ассемблер, C, Clipper. У нас с коллегами был кооператив, мы занимались созданием коммерческого ПО. Например, разработали прототип электронного архива, который учитывал актуальные на тот момент стандарты классификации и поддерживал не только устаревшую предметную, но и новую – обобщенную систему классификации изделий. Это была неплохая разработка, которая при благоприятных обстоятельствах могла бы стать одной из российских PDM-систем. Еще мы разработали систему защиты персонального компьютера и даже выювер для всех файловых форматов AutoCAD. Я тогда глубоко изучил этот пакет. Но всё это происходило в начале 1990-х, в трудное для страны время, поэтому наши разработки не получили развития.

В поисках лучшего я перешел в 1993 году в СП “Параллель”, которое занималось дистрибуцией решений Autodesk. (На базе СП “Параллель” было создано представительство компании Autodesk в России, которое было закрыто в 1999 году. – Прим. ред.) Я хотел попасть в группу разработок, так как SQL-интерфейс писался в Москве. На эту вакансию претендовали более 50 человек. Я занял первое место, но, в связи с некоторыми организационными проволочками, сначала пошел работать в отдел маркетинга, где стал ведущим специалистом. Мне было поручено изучать и продвигать новые продукты Autodesk – Manufacturing Expert и AutoCAD Designer, созданные на базе AutoCAD v12 и AutoSurf, прародителем которого была система Solution 3000. (Разработчик Solution 3000, компания MicroEngineering Solutions, была куплена Autodesk в 1993 году. – Прим. ред.) Позже, в 1995 году, AutoCAD, AutoSurf и Autodesk Designer были объединены в новый продукт, известный как Mechanical Desktop. Маркетинговые приемы и инициативы Autodesk свидетельствовали о том, что MD претендовал тогда на роль маленького Pro/ENGINEER внутри AutoCAD. ☺ Ощущалось большое желание Autodesk победить PTC. Но пакет MD развивался очень медленно, что в итоге предопределило следующий шаг в моей карьере. Из маркетингового эксперта я постепенно превратился в продавца, так как приходилось постоянно колесить по стране и демонстрировать всю линейку решений Autodesk.

Решение уйти из РКК “Энергия” далось мне не просто, но с приходом в Autodesk я понял, что попал в совершенно другой мир. В РКК мы ощущали жуткий дефицит информации по всей тематике САПР. На первых выставках, которые устраивала компания Autodesk, специалисты выстаивались в длинные очереди, чтобы узнать хоть что-то. Работая в Autodesk,



Слева направо: Марк Гарбуз, директор по развитию бизнеса; Андрей Волков, генеральный директор (Pro)TECHNOLOGIES; Франсис Бернар (основатель Dassault Systèmes) и Didier Martre (Dassault Systèmes), 2004 г.

я внимательно изучал доступную информацию по международному рынку САПР, включая подробные отчеты Autodesk о её конкурентах. В то время мое внимание привлекла одна компания со сравнительно небольшим доходом, которая стремительно развивалась, росла на 30÷40% в год и теснила всех конкурентов. Компания называлась PTC. Мне она показалась очень перспективной.

– Что послужило причиной Вашего ухода из Autodesk и создания компании CAD House?

– В 1996 году в российском офисе Autodesk произошли кадровые изменения, из компании ушел её руководитель – Спартак Чеботарёв. Новое руководство имело свои взгляды на то, как должны развиваться продукты Autodesk в России. К примеру, делался акцент на распространение AutoCAD LT. Я и многие мои коллеги придерживались другой позиции. В то время были очень востребованы средства адаптации AutoCAD под стандарты ЕСКД, а также многие специализированные приложения, которые AutoCAD LT не поддерживал. Поэтому мы считали, что повторить в России тот успех, который этот продукт достиг на Западе, невозможно. Однако же, нас усиленно убеждали в обратном. По этой причине я и группа товарищей решили создать собственную компанию под названием **CAD House**, в которой я, правда, проработал недолго.

– Если не САПР/PLM, то какая сфера деятельности могла бы стать для Вас основной?

– Я думаю, что мог бы стать хорошим программистом. Но когда я перешел в СП “Параллель”, где для этого открывались все возможности, ситуация меня, откровенно говоря, не вдохновила. Программисты там работали на потоке, как на заводе по созданию ПО. Тебе ставится задача, что нужно закодировать – и это всё. В РКК “Энергия” было иначе: я сам ставил задачу, сам программировал, тестировал. Это был настоящий творческий процесс.

Пожалуй, это было самое счастливое время в моей жизни.

– Судя по комплекции, Вам не чужд спорт. Как это помогает двигаться по карьерной лестнице?

– Спорт был со мной всегда. С детства я серьезно занимался прыжковой акробатикой, каратэ, теннисом, играл в футбол. Занимал призовые места на областных соревнованиях по дзюдо, завоевал звание абсолютного чемпиона I курса МВТУ. Тогда мне предлагали посвятить себя спортивной карьере, но я отказался, так как хотел получить инженерное образование. Все виды единоборств влияют на характер спортсмена, особенно, если он обучается с раннего детства. Я считаю, что занятие дзюдо сформировало во мне такое качество, как лидерство, установка на победу в любом деле. В бизнесе это очень важно! **Поскольку я не привык проигрывать в поединках, то и в бизнесе стараюсь, чтобы этого не было.**

– Как Вы используете свободное время? Много ли внимания уделяете семье? Почему не ведете свой блог?☺

– Я вырос в семье инженеров, где семейные ценности были всегда на первом месте, так же как и уважение к инженерному труду. Отец был очень уважаемым специалистом, руководил ключевым подразделением корпорации “Норильский никель”. Именно родители воспитали во мне основные принципы жизни – честно и ответственно относиться к своему делу, держать слово, любить семью и поддерживать друзей. Это и стало основным стержнем моей жизни. Семья имеет для меня очень большое значение. У нас с женой Катей двое детей: младшему сыну четыре года, старшей дочери – 18. Полина, кстати, учится на втором курсе “Бауманки”. То немногое свободное время, которым я располагаю, люблю проводить в кругу родных людей. Если в семье всё хорошо и тебя дома ждут, это, на мой взгляд, создает предпосылки для успеха в бизнесе. Личный блог не веду из-за катастрофического отсутствия времени, но блог компании скоро появится на нашем обновленном сайте.

– Удастся ли выкроить минуту для чтения Observer’a?

– Хотя времени не хватает, ваш журнал я читаю. Мне очень импонирует редакционная рубрика “Короли и капуста”, материалы которой я прочитываю от А до Я. Интересны интервью в рамках проектов “Портретная галерея САПР” и “Формула успеха”. Чисто маркетинговые материалы я пропускаю.

– Наши публикации обсуждаются у вас в компании?

– Да, мы обсуждаем ваши публикации, особенно это относится к “Королям и капусте”. Сравниваем информацию, имеющуюся в нашем распоряжении, с тем, что было опубликовано в журнале. Ваши данные достоверны. Хотя, конечно, любую статистику можно преподнести в более или менее выгодном свете для вендоров САПР.

Служба в RAND

– Как судьба свела Вас с компанией RAND Worldwide и, следовательно, с PTC?

– У компании CAD House, созданной в 1996 году выходцами из СП “Параллель” (Autodesk RF), было три направления деятельности: линейка продуктов Autodesk, линейка MicroStation от Bentley Systems, которую возглавил Дмитрий Крысанов, и направление Pro/ENGINEER, которое развивал я.

Из аналитических материалов Autodesk мне было известно, что крупнейшим дистрибьютером Pro/E была канадская компания RAND Worldwide. Мы стали искать контакты с PTC, но это было непросто из-за неразвитости интернета. Представительство Silicon Graphics в России помогло нам выйти на офис PTC в Санкт-Петербурге, который порекомендовал обратиться в отделение RAND CIS расположенное в Белоруссии.. Этот офис обслуживал Белоруссию и Украину, а в России практически не присутствовал. В Москве я встретился с **Марком Гарбузом**, который возглавлял RAND CIS. Мне кажется, мы тогда понравились друг другу. В 1997 году был подписан дилерский договор с CAD House. Мы начали продавать Pro/E, интенсивно конкурировали с компанией “Интерсед”, имевшей французские корни и тоже получившей права на продажу Pro/E, но от европейского представительства PTC. На тот момент мы еще не знали, что между RAND Technologies и PTC ведутся переговоры о предоставлении RAND эксклюзивных прав на поставку Pro/E в Восточной Европе. В начале 1998 года такой договор был подписан. Тогда же я взял к себе в помощники Дмитрия Мотовилова, дал ему первые уроки работы в Pro/E.

В это же время шел процесс поглощения Computervision компанией PTC. Таким образом, на рынке сложилась весьма интересная ситуация: все региональные офисы PTC стали называться RAND, а офисы Computervision – PTC. ☺ Но между ними было четкое разделение деятельности по продуктным линиям: **RAND занимался теми продуктами, которые были у PTC до приобретения Computervision (Pro/E, Pro/INTRALINK), а офисы PTC – наоборот, занимались продуктами, полученными вследствие этого приобретения – CADD5 и Windchill** (тогда этого названия еще не было). Как верно заметил Дик Харрисон, PTC вместе с огромным набором ПО купила еще и бриллиант, который впоследствии стал именоваться Windchill. После этого PTC сосредоточила свои силы на разработке и совершенствовании этой PDM-системы, несколько снизив инвестиции в Pro/E (что, с нашей точки зрения, было ошибочным и предопределило снижение темпов роста и даже, в дальнейшем, падение ревеню). Но на тот момент компания была безусловным лидером рынка САПР. В 1997 году доход PTC уже превышал миллиард долларов, что было больше доходов всех трех ближайших конкурентов (Unigraphics, IBM/Dassault, Computervision) вместе взятых. Минус для нас заключался в том, что из-за сложившейся на рынке ситуации нам не давали заниматься PDM-системой, которая была необходима для внедрения комплексных проектов. С другой стороны, офисы PTC не могли успешно работать без Pro/E, занимаясь только Windchill и CADD5. Возможно, это стало причиной потери некоторых важных



Команда RAND CIS на kick-off meeting (внутрикорпоративная конференция), 2004 г.
Многие сотрудники теперь составляют костяк компании Pro/TECHNOLOGIES



В.Е. Климов (генеральный директор ПТС) и А.В. Волков (Pro|TECHNOLOGIES) на "МАКС-2005"

заказчиков. Возглавляемый Климовым офис *PTC* потерял КАМАЗ, УАЗ и некоторых других...

– Как Вы перешли в RAND CIS, и какие задачи были поставлены перед Вами?

– Я должен сказать, что в то время (1997–1998 гг.) рынок и бизнес *PTC* в России пребывал еще в зачаточном состоянии. Не было ни выстроенной системы партнеров, ни целенаправленного маркетинга. Закупка ПО велась напрямую из центрального офиса *PTC*, никто не контролировал цены для конечного пользователя. **Руководство RAND поставило задачу навести порядок и выстроить систему продаж – для этого я и был приглашен Марком Гарбузом в RAND CIS.**

1 июля 1998 года я пришел из *CAD House* в *RAND* полный решимости действовать, а 17 августа, в день моего рождения, в России случился дефолт. Продажи остановились, многие компании стали закрываться. Это был тяжелый период для всех нас. Тем не менее, мы продолжали работать, расширяли штат сотрудников, стали заниматься рекламой и маркетингом решений *PTC*, планированием выставок и семинаров, заключили договора с дилерами, обслуживающими территорию.

– Многие помнят, что RAND CIS достаточно жестко вел себя в отношениях с партнерами, и, получив эксклюзивные права на Pro/E, не продлил с некоторыми дилерский договор. Чем это объяснялось?

– Главной нашей задачей в то время было выстроить честные и профессиональные отношения с заказчиками. Те партнеры, которые не следовали этому принципу, лишались полномочий. Главной причиной того, что *RAND* не продлил договор с "Интерсед", было крайне независимое поведение этой компании, нежелание подчиняться правилам, одним из которых был запрет на распространение одновременно с *Pro/E* конкурирующих систем. Поэтому нам пришлось расстаться, и они вплотную занялись системой *SolidWorks*.

Второй компанией, с которой не был продлен договор, стал ИРИСОФТ. В интервью С.Л. Краусса ("Ожидания заказчика САПР/PLM должны быть оправданы", #1/2010. – Прим. ред.) некоторые аспекты этой ситуации остались недосказанными, и я хотел бы их прояснить. Причиной жесткого решения *RAND* послужили многочисленные факты открытой конкуренции со стороны ИРИСОФТ против *RAND CIS*. По той модели ведения продаж, которую *RAND* перенял от *PTC*, прямые продажи осуществлялись наряду с продажами через партнеров. На самом деле эти два канала всегда конкурировали друг с другом. Для заказчиков это всегда выгодно, поскольку появлялся выбор – работать напрямую с производителем продукта, либо с компанией, которая может предложить лучшие условия сервиса. ИРИСОФТ (так же, как и "Интерсед"), по непонятным для нас причинам, пытался конкурировать с нами. Когда возникали коллизии, договориться порой не удавалось. Поэтому было принято решение отказаться от такого партнерства и осуществлять продажи напрямую. Таким образом, порядка полутора лет ИРИСОФТ не был партнером *RAND* и фактически не продавал *Pro/E*. Бывали случаи, когда мы не принимали заказов от партнеров, когда точно знали, что партнер не обеспечит ожиданий заказчика. В конечном итоге эти действия организовали рынок и привели его в такое состояние, когда все наши партнеры работали в рамках правил и только во благо заказчикам.

Чуть позже, когда *Windchill* стал коммерческим продуктом, ИРИСОФТ заключил соглашение о партнерстве напрямую с *PTC*. Но продавали они только *PDM*-систему, на которой, как я уже упоминал, много не заработаешь. Именно от меня исходила инициатива вернуть ИРИСОФТ обратно в лоно *RAND*. Для этого мы снизили обороты по работе в Северо-Западном регионе и фактически пригласили их обратно. То, что ИРИСОФТ всё это время продает *Pro/E*, является заслугой *RAND*. Именно офис *RAND* начинал работу с теми заказчиками, которые были перечислены в интервью г-на Краусса. Только потом, в качестве поддержки, эти проекты были переданы ИРИСОФТ. Мы создавали компетенцию по решениям *PTC*, мы обучали этому наших партнеров, мы подготавливали потенциальных заказчиков и передавали их нашим партнерам. **Поэтому я категорически не согласен с утверждением г-на Краусса, что команда RAND CIS была некомпетентна.** У нас работали очень квалифицированные специалисты, пришедшие из представительства *PTC*. На мой взгляд, мы руководили рынком достаточно разумно. Называть неквалифицированными бывших сотрудников *PTC*, которые прошли жесткий отбор – это уж слишком. В 2002 году в нашей жизни был еще один важный момент. Тогда началось некоторое сближение *RAND* и *IBM*, был подписан договор о партнерстве. Как ответная реакция, стали охлаждаться отношения с *PTC*. С моей точки зрения, это была стратегическая ошибка руководства *RAND Worldwide*. Для нас стало понятным, что *RAND* не удается одновременно сидеть на двух стульях, и мы начали готовиться к осложнению ситуации. Были даже разговоры о том, чтобы на период с 2002 по 2004 год, до прояснения

картины, исключить не прямые продажи. Я был категорически против такого шага, поскольку выдержать два года без продаж наши партнеры не смогли бы и точно переклонились бы на конкурентные решения – в этом случае конфигурация рынка PTC в СНГ сейчас была бы совсем другой. Тем не менее, хотя будущее рисовалось неопределенным, нам нужно было продолжать развивать наш бизнес, что мы и делали вплоть до 2004 года, пока RAND оставался мастер-дистрибутором PTC.

– Как Вы оцениваете сегодня деятельность RAND (да и свою деятельность в RAND CIS) в России и СНГ?

– Как бы не критиковали RAND CIS, но, по моей оценке, в развитии бизнеса PTC и компетенции мы достигли серьезных результатов. **Одним из моих ключевых решений того времени (2002 г.) было создание в рамках RAND CIS департамента внедрения.** Возглавить это направление мы пригласили **Владимира Ковалевского**, который посвятил много времени изучению методик внедрения, разработанных в RAND, PTC, а затем и в IBM. На базе этих знаний и своего практического опыта мы разработали собственную – с нашей точки зрения, уникальную – методику внедрения, которая приносит результат в достаточно сжатые сроки.

Благодаря нашей деятельности, в России появилось много пользователей Pro/E. Мы всеми силами помогали своим партнерам – как с технической точки зрения, так и с финансовой. У нас был ряд инициатив, которые потом PTC опробовала в России и странах Восточной Европы, а затем распространила на весь мир. Это касается подходов к работе со старыми заказчиками, возврат их на платную поддержку (*maintenance*).

– Вспомним начало 2004 года. Вы ведь знали, что эксклюзивный договор RAND с PTC заканчивается, что компании имеют претензии друг к другу и судебное разбирательство неминуемо...

– Мы оказались тогда в достаточно сложной ситуации. По условиям контракта до 31 марта 2004 года мы не могли заниматься ничем, кроме Pro/E, а с 1-го апреля того же года более не могли заниматься продуктами PTC, а только Dassault Systèmes. К счастью, в тот же день Икс мы получили звонок из PTC с предложением выделиться из RAND и продолжить работу с Pro/E. Честно говоря, в тот момент мы испытывали состояние эйфории.

Нужно признать, что у IBM, а особенно у Dassault – очень хороший маркетинг. По доступным для нас материалам казалось, что CATIA, ENOVIA и SmarTeam – очень мощные и перспективные продукты. Мы думали, что начав сотрудничество с Dassault и IBM, окажемся в более привилегированном положении, в сравнении с другими их партнерами. В отношении RAND была видна активность, даже некий ажиотаж со стороны IBM и Dassault. К нам приезжали их представители, знакомились с тем, как мы работаем. Мы предполагали, что будем иметь достаточно высокий статус и что продажи решений Dassault будут осуществляться через RAND.

Однако этого не произошло. Возможно, что Dassault при покупке отделения RAND не определилась в отношении стратегии. Потом пошли долгие споры Dassault и IBM о том, каким образом будут осуществляться продажи. Эта неопределенность, конечно, влияла на нас и деморализовала на целый год. Мы просто изучали продукты Dassault и наблюдали за развитием ситуации. **В конце концов, через год мы приняли решение всей командой выделиться из Dassault.**

– Давайте немного поговорим о том периоде, когда вы оказались в DS Russia...

– Это произошло помимо нашей воли – фактически компания RAND Worldwide продала нас. В Dassault Systèmes основательно изучили подразделения RAND по всему миру и выбрали для покупки наиболее сильные. Мы попали в приоритетный список вместе с несколькими другими подразделениями – итальянским, шведским, швейцарским и офисом в Великобритании.

После перехода под юрисдикцию Dassault мы стали активно изучать новые для нас продукты и даже наняли нескольких специалистов, включая **Григория Чернобыля** – сейчас он лучший специалист GSO PTC в России. Целый год мы жили ожиданиями и надеждами. Сделок практически не было, но мы существовали за счет средств, накопленных в RAND CIS. Затем в нашу деятельность инвестировала Dassault – эта компания была заинтересована в том, чтобы мы освоились и начали активную работу на рынке. Однако, ей было сложно определиться и договориться с IBM в отношении модели продаж. Долго оставалось неясным, какими продажами – прямыми или непрямыми – будет управлять IBM и наше представительство. (Подробнее об этом можно прочитать в интервью Франсиса Бернара, опубликованном в #4/2005. – Прим. ред.) У нас в компании была мощная команда прямых продаж, 15 человек. На наши попытки убедить Dassault в том, что просто продавать лицензии недостаточно, что необходим сервис по внедрению и т.д. (для этого у нас был создан специальный департамент), нам отвечали, что Dassault – не внедренческая компания, а разработчик очень хорошего продукта, поэтому сервис для неё нерентабелен. Её задача – продать ПО партнерам, которые сами окажут все необходимые услуги заказчику. Я понял, что для нашего департамента внедрения перспектив в DS не было.

Наипервейшей задачей, которую перед нами поставила Dassault, был перевод всех существующих пользователей Pro/E на CATIA. Но когда мы хорошо изучили эту систему, то выяснили для себя, что она не имеет радикальных преимуществ перед Pro/E. В то время CATIA V5 была еще очень сырой, её новшества были по сути надстройками над CATIA V4. Всё, чем хвасталась Dassault, уже было реализовано в Pro/E. Был даже момент, когда Pro/E читал файлы V4 лучше, чем это делала V5. Будучи профессионалами, мы посчитали, что не имеем права заставлять своих заказчиков переходить на V5, так как это было бы бессмысленной потерей их денег, времени и заработка. К нашим заказчикам мы всегда относились бережно.

– По каким причинам Вы решили покинуть ряды Dassault и вновь стать партнером PTC?

– Период ухода из Dassault в свободное плавание и основания своей собственной компании был сложным этапом в моей жизни. Основных причин для такого радикального поступка было несколько. Во-первых, это затянувшаяся неопределенность позиции Dassault и IBM по вопросу модели бизнеса и политики продаж. Во-вторых, со времен Pro/E, у нас были свой наработанный круг заказчиков, план продаж, перспектива роста, накопленный опыт работы, отличное знание продукта и его рынка, и мы не захотели потерять всё это. В-третьих, угнетала необходимость перевода наших бывших заказчиков на CATIA, в чём мы не видели смысла. В-четвертых, встречная инициатива со стороны PTC и наше желание выделиться из Dassault практически совпали во времени. После первого PTC Innovation Forum, проходившего в 2005 году в Москве, мне позвонил Арсений Тарасов, который тогда был назначен на пост главы представительства PTC в России, СНГ и странах Балтии, и предложил еще раз рассмотреть возможность присоединиться в качестве партнера к команде PTC. Это предложение мы приняли.

Анкета Pro|TECHNOLOGIES

– Когда в 2005 году была создана компания Pro|TECHNOLOGIES, нам это показалось весьма логичным шагом. А каким Вам сегодня видится место компании среди других партнеров PTC – по доходам, численности персонала и уровню профессионализма, по сложности реализованных проектов?

– Мы фокусируемся на высокоуровневом консалтинге. Могу ответственно заявить, что мы способны реализовать PLM-проект любого масштаба. Весьма показательным в этом смысле, был проект для ИГ УПЭК (см. #7/2010. – Прим. ред.). Для нас было принципиально важно выиграть тендер на этот проект и успешно его реализовать. Фактически, там мы подтвердили свою способность решать сложные задачи в сжатые сроки. Многие специалисты не верили, что такое

вообще возможно. Проект был масштабным. Пришлось решать много разноплановых задач и именно строить интегрированное PLM-решение. Нужно было строго контролировать сроки выполнения множества этапов и сводить их к точке, в которой уже начинается следующий этап. Понятно, что для реализации такого проекта наших ресурсов не хватало. Поэтому мы увеличили и постоянный штат компании, доведя его до 35 человек, и команду внештатных сотрудников, обучили их нашим методикам внедрения. Поэтому **сегодня над реализацией проектов у нас работают 70 человек**. Мы не боимся сложных тендеров и готовы внедрять PLM как на одном предприятии, так и на распределенных площадках – как, например, “Транснефть”, где нашей задачей было объединение 16-ти проектных институтов в единое целое.

По доходу, принесенному в копилку российско-го офиса PTC, мы уверенно входим в тройку лидеров. Кроме нас в топе находятся компании ПТС и ИРИСОФТ. В разные годы места между нами распределяются по-разному. По итогам 2009 года мы заняли 3-е место. Как я уже говорил, у наших компаний разная структура доходов. Мы ориентированы на сервис, соответственно его доля в нашем доходе существенно больше, чем у других. Что важно, заказчики готовы платить нам за сервис не только при покупке ПО, но и после внедрения. По их оценкам, мы очень ответственно относимся к этому, и они боятся нас потерять. Поэтому продажа лицензий – это меньшая доля нашего бизнеса. В 2009 финансовом году самым важным для нас делом было завершить в срок несколько ключевых проектов, включая УПЭК и РКК “Энергия”. Известно, что “Энергия” фактически определяет стандарт по PLM в космической отрасли. В свое время нам удалось отразить весьма настойчивые попытки Dassault Systèmes с помощью Европейского космического агентства перетянуть это предприятие в свой стан. Украинский УПЭК тоже определяет стандарт для ряда отраслей в СНГ, включая железнодорожный транспорт, и наш успех может вызвать своего рода “эффект домино”. На это предприятие постоянно приезжают делегации, чтобы воочию убедиться в их успехах. “Автодизель”, входящий в “Группу ГАЗ”, фактически является пилотной площадкой для других предприятий группы, хотя там сильны и позиции CATIA.

Ну, а что касается наград, которые PTC вручает за различные достижения, то они есть: *Top Windchill Revenue Producer Eastern Europe 2009, Top IsoDraw Revenue Producer 2008, Top Revenue Producer Emerging Geographies 2008*.

Насколько мне известно, в Pro|T работает наибольшее число сотрудников, сертифицированных PTC по разным направлениям – и как внедренцы, и как инженеры по продуктам.

– Что отличает Pro|TECHNOLOGIES от других партнеров PTC в России и СНГ?

– **Основа нашего бизнеса – это заказчики и их отношение к нам и к результатам нашей работы.** Так говорят сегодня многие, но мы этого тезиса придерживаемся искренне. Подтверждение тому – готовность



Мероприятие, посвященное открытию регионального инженерного центра подготовки в Харьковском политехническом институте. Слева направо: А. Волков, В. Прагин (директор представительства PTC в России и СНГ) и др.

наших заказчиков ждать полтора года, пока прояснялась ситуация с *RAND CIS* и *Dassault*.

Наша задача – сделать так, чтобы заказчик остался доволен не только нашим гостеприимством, но и результатом внедрения. К сожалению, сегодня руководители высшего звена утратили доверие к *PLM* и данной проблематике вообще, и это сказывается на работе всех внедренцев. В отрасли было много неудачных *PLM*-проектов, потребовавших от предприятий колоссальных вложений, но не давших желаемой отдачи. Поэтому отношение к *PLM* часто строится по остаточному принципу. Менять это представление можно лишь постепенно, демонстрируя рынку реальные успешные проекты. Маркетинг на уровне слов здесь не работает.

В основе нашего подхода – очень серьезное и профессиональное отношение к нашему бизнесу, который строится с позиции внедрения решений *PTC*, а не продажи лицензий. Мы крайне негативно относимся к компаниям, которые занимаются исключительно маркетингом и не обеспечивают результатов. Это напрямую влияет на бизнес компаний, которые честно пытаются внедрять новейшие технологии. Не секрет, что в маркетинговых материалах многих разработчиков всё выглядит блестяще, как при описании систем, так и при описании своих заслуг. Например, почти все разработчики софта говорят, что имеют всю линейку подсистем для создания среды поддержания жизненного цикла изделий (**ЖЦИ**). Фактически же предлагается набор приложений, порой плохо интегрированных, для решения отдельных задач. Этого недостаточно для того, чтобы построить удобную среду, которая на любом этапе ЖЦИ может предоставить пользователю, в соответствии с его правами доступа, исчерпывающую информацию об изделии в нужном формате. Квалифицированных специалистов области автоматизации инженерного труда на предприятиях не хватает, и нечистоплотные поставщики этим пользуются. Когда заказчик, затратив время и ресурсы, понимает, что получил только 10% от необходимого, то он разочаровывается не в конкретной системе или поставщике, а в *PLM*-технологиях вообще. И это больно бьет по добросовестным поставщикам и внедренцам.

Среди других партнеров *PTC* нашу компанию выделяет распределенная структура. У нас есть филиалы в Ижевске, Екатеринбурге, Владимире, Минске и Коврове. Это необходимо для того, чтобы быть ближе к заказчику. Сейчас мы планируем активнее работать на рынке Украины, и также планируем открыть там несколько офисов. **Наш опыт и квалификация укрепляют нас во мнении, что в СНГ у *Pro|T* нет конкурентов – при условии, что партнера выбирают по профессиональному признаку.**

– Как сложилась судьба команды, работавшей с Вами еще в *RAND*?

– Фактически, костяк *RAND CIS* перешел в 2005 году во вновь образованную компанию *Pro|T*. И мы ни на миг не усомнились в правильности нашего выбора.



А.В. Волков и Laurent Costa (ответственный за бизнес PTC в России, Европе и на Ближнем Востоке) в штаб-квартире PTC в Бостоне, 2009 г.

– Расскажите, пожалуйста, о структуре *Pro|TECHNOLOGIES*?

– У нас фактически создана матричная система управления. Есть единая техническая служба, которая управляется из Москвы – руководит ею В. Ковалевский. Есть департамент внедрения под управлением П.В.Стрелкова, которому подчиняются все менеджеры проектов. Разумеется, есть отдел продаж, который фактически возглавляю я. Этот отдел распределен по географическому принципу. У инженерных центров в Коврове и Ижевске есть локальные руководители, но подчиняются все они техническому директору. Инженеры в нашем минском офисе выполняют работу, порученную им из Москвы, несмотря на то, что у них есть свой директор А.Толкачиков. Такая структура позволяет нам очень динамично распределять ресурсы и мобилизовываться для выполнения больших проектов. В этом, на мой взгляд, состоит одно из преимуществ *Pro|T*. Сейчас мы вместе с Марком Гарбузом работаем над тем, чтобы усовершенствовать структуру нашей компании, сделать её еще более эффективной.



Заключение контракта на внедрение комплексного PLM-решения для предприятий УПЭК: первый вице-президент А.В. Чудновец и А.В. Волков

– Ведете ли Вы статистику выработки на одного сотрудника за год?

– Да, мы это делаем. Причина текущей реструктуризации заключается в том, что в некоторых регионах, где функционируют наши офисы, мало платежеспособных промышленных предприятий. Таким образом, объем расходов и доходов этих офисов нас не устраивает. Поэтому мы намерены перефокусировать некоторых сотрудников из таких офисов на решение более широкого круга задач: поиск новых заказчиков, работу с запросами (*leads*), работу со старыми заказчиками и возврат их на платную поддержку. Так мы надеемся достичь более равномерного распределения доходов между офисами. Опыт Марка Гарбуза очень ценен для нас, так как он всю жизнь проработал в западных компаниях. Лучшие из них работают как машины, и нам есть чему поучиться. У Марка большой опыт в разработке стимулирующих контрактов для сотрудников.

– Что Вы вкладываете в понятие корпоративной культуры?

– Как я уже говорил, мы ориентируемся на то, чтобы заказчик был доволен нашей работой и сервисом, чтобы всё это было сделано вовремя и с высоким качеством. Практически любой сотрудник компании, приезжающий к заказчику, автоматически становится лицом *Pro|T*. То, что он говорит, как ведет себя, что делает и даже как выглядит, проецируется на всех нас. Исходя из этого, каждый сотрудник обязан деликатно подходить к работе с заказчиком, четко и в срок выполнять свои функции. Кроме того, **сейчас мы запускаем в работу службу контроля за качеством обслуживания**. Обратную связь со стороны заказчиков в отношении работы нашей компании и её сотрудников мы получаем в виде заполненных анкет или по телефону. Каждый сотрудник знает, что такой контроль осуществляется, и это мобилизует его. Мы

изначально строили компанию как единое целое: мы – команда, а не набор специалистов. В команде есть выдающиеся люди, но мы называем их не звездами, а бриллиантами. ☺ Мы их очень ценим, поскольку без этих людей компания такого уровня, как *Pro|T*, эффективно работать не сможет.

– Есть ли у Вас отраслевые или иные предпочтения при выборе заказчиков?

– Все реселлеры любят денежных заказчиков, и мы – не исключение. Компания в состоянии работать с предприятиями любой отрасли, включая электронную и электротехническую промышленность, авиационную и космическую, общее машиностроение, автомобилестроение... Чтобы вникнуть в детали и специфику, мы привлекаем к выполнению проекта специалистов из конкретной отрасли, либо сотрудников самого заказчика, которые знают суть проблемы. Ну а мы, имея за плечами опыт и наработанные шаблоны, изучаем её и находим решение.

– Как компания пережила кризис? Извлекли ли Вы для себя какие-то уроки?

– В период кризиса мы увеличили количество сотрудников, и это говорит о многом. В целом, я считаю, что мы очень неплохо прошли через кризис. Во-первых, мы вели в это время крупные проекты, которые начинались еще до кризиса, и финансирование для которых было согласовано и выделено заранее. Например, руководство УПЭК однозначно заняло активную позицию, в соответствии с которой кризисное время загибания было решено использовать для обучения сотрудников и внедрения новых технологий. Важно, что владельцы УПЭК ни на копейку не сократили финансирование нашего *PLM*-проекта, и все стадии шли по согласованному графику.

Главный урок, который я извлек из кризиса – необходимо диверсифицировать бизнес. Именно поэтому мы сейчас активно ставим на ноги направление по оказанию инженерных услуг. У компании должно быть несколько источников дохода. Кроме этого, все департаменты должны работать как части машины, по четко прописанным инструкциям, регламентам и бизнес-процессам. Этим мы сейчас занимаемся.

– Каково в *Pro|T* процентное соотношение доходов от продажи ПО и услуг, включая консалтинг, – скажем, за 2010 финансовый год, завершившийся в сентябре?

– Соотношение примерно такое: 40% дохода приносят продажи лицензий и *maintenance*, остальные 60% мы зарабатываем на консалтинге и услугах. Если подробнее рассматривать доходы от продажи основных продуктов *PTC*, то 60% денег приносят лицензии *Pro/E* и других продуктов, а 40% приходится на *Windchill*. В отдельные годы перекося в доходах по продуктам бывает и в обратную сторону.



Высшее руководство компании *Pro|TECHNOLOGIES* в штаб-квартире *PTC* в Бостоне, 2009 г.

– Значит, доходы от оказания услуг превышают доходы от продажи лицензий. Как вы стимулируете заказчиков оплачивать поддержку?

– До недавнего времени в понятие *maintenance* входила поддержка в режимах хот-лайн и онлайн, через интернет и по телефону. Если такого рода поддержка предлагалась на английском языке, то российским заказчикам она не была нужна. Вторая выгода от *maintenance* заключалась в возможности ежегодно получать новые релизы продукта. Фактически, предприятия в России платили поддержку только тогда, когда им нужно было перейти на новую версию устаревающего ПО. Недавно в Pro|T мы создали CRM-систему, которая не уступает по эффективности тому, что предлагается пользователям PTC на глобальном уровне. Она функционирует через web-портал (support.pro-technologies.ru) и уже получила позитивные отзывы. Опробовав её преимущества, наши пользователи с большим желанием готовы платить за годовую поддержку. Как и в других CRM-системах, в нашей фиксируется запрос от заказчика (у него есть возможность управлять уровнем срочности запроса). Далее, в автоматическом режиме система отслеживает сроки выполнения запроса, ведет статистику и показывает маршрут прохождения запроса – кто принял, кому передали дальше, решили проблему или нет. Заказчик имеет возможность наблюдать весь протокол работы нашей службы поддержки.

От PTC наша компания получила статус **MSP** (*Maintenance Service Provider*), который означает, что мы достаточно профессиональны, чтобы оказывать заказчикам сервисное сопровождение первого уровня. По условиям предоставления данного статуса, мы обязаны сами полностью удовлетворять запросы заказчиков. Наша CRM-система как раз и предназначена для этого.

– Занимается ли Pro|T продажей продуктов *Arbortext* и *Mathcad*? Какие достижения и тенденции наблюдаются здесь?

– Да, мы занимаемся этими решениями. Недавно мы завершили проект в компании “Гражданские самолеты Сухого”. Теперь вся эксплуатационная документация для новейшего самолета выпускается в *Arbortext*. Это – заслуга Pro|T и профессиональной команды ГСС. По многим параметрам *Arbortext* не имеет конкурентов в отрасли. Что касается *Mathcad*, это – хорошее дополнение в нашем портфеле решений, но мы не концентрируемся на продажах этой системы.

– Ознакомьте, пожалуйста, читателей и потенциальных заказчиков с новым направлением деятельности компании Pro|TECHNOLOGIES.

– Основывая нашу компанию в 2005 году, мы точно знали, что обязательно начнем развивать направление бизнеса, связанное с оказанием инженерных услуг. Я имею в виду не внедрение PLM, что является основным родом нашей деятельности, а выполнение вполне конкретных инженерных работ по заказу.

У нас уже есть опыт работы с российскими, да и с американскими компаниями, когда мы решали

чрезвычайно сложные технические задачи, на что не были способны ни специалисты предприятия, ни коллеги-внедренцы. В этом году открыли филиал Pro|TECHNOLOGIES в США, в Миннеаполисе (штат Миннесота). Руководит филиалом Pro|T в США Марк Гарбуз, с которым Вы тоже знакомы. Филиал работает на американский рынок, но выполняется работа здесь, в России, местными силами. Именно поэтому мы открыли американскую компанию, которая взяла на себя решение всех юридических и коммерческих вопросов, а фактически заказы размещает у нас. Штат инженеров, которые выполняют такого рода заказы, не связан с продажами и внедрением САПР/PLM. В перечне услуг – 3D-моделирование, проектирование технологической оснастки по 3D-моделям, расчеты и анализ моделей будущих изделий. По этой тематике американские компании очень плотно работают с Индией. Мы оценили качество выполняемой там работы и считаем, что при тех же ценах способны предложить существенно более высокое качество инженерных работ.

Почему мы всё-таки решились на это? Потому, что это – очень востребовано. Еще во времена RAND CIS у нас была возможность познакомиться с работой *Boeing Design Center* в Москве. В России – очень сильные инженеры. Использовать их квалификацию хотят многие зарубежные компании, но они пока не готовы работать с российскими компаниями напрямую. Для устранения этой преграды и открыт наш филиал в США.

– В прошлом номере Observer’a был опубликован весьма поучительный материал о комплексной автоматизации КТПП в индустриальной группе УПЭК. Расскажите, с кем вы там конкурировали и какие преимущества Pro|T позволили выиграть тендер?

– В тендере для ИГ УПЭК участвовали практически все поставщики САПР: DS Russia, белгородский офис Siemens PLM Software, Autodesk, SolidWorks Russia, “Интермех”, АСКОН. Участие компаний, предлагающих САПР разного уровня, было связано



А.В. Волков на мостике корабля БЕЛАЗ, 2010 г.

не только с их активностью, но с желанием устроителя тендера посмотреть всех. Тендер был очень долгим и трудным – как по финансовым параметрам, так и по жесткости требований заказчика. Тендерная комиссия, возглавляемая профессором Э.А. Симсоном, рассматривала многие аспекты. Весь процесс выбора ПО и консалтинговой компании велся системно, на основе научного подхода. Поскольку в ИГ УПЭК входят разноплановые предприятия нескольких отраслей промышленности, как с массовым так и единичным характером производства совершенно разных изделий, выбираемая САПР должна была соответствовать требованиям всех этих предприятий. Головной офис ИГ, в свою очередь, хотел иметь отлаженные бизнес-процессы, контролировать всё, что происходит на заводах, собирать статистику и т.д. Дополнительным требованием была возможность интеграции с ERP-системой 1С, со специализированным ПО для расчетов и проектирования электродвигателей и пр. Тендер по CAD- и PDM-системам проводился отдельно, поэтому теоретически могли победить системы от разных поставщиков. Разумеется, комиссия на УПЭК оценивала опыт работы компаний, предлагавших свои решения. Нужно было доказать квалификацию своей команды. На этапе подготовки тендерных документов нами была проведена колоссальная работа – фактически нужно было предоставить весь план внедрения, детально расписав все этапы. Крайне жесткими были требования по срокам выполнения проекта. При этом, ряд предприятий группы имели нулевую базу подготовки. **Вплоть до самого финала за победу с нами боролась компания Siemens PLM, а вот Dassault сдалась практически на первом этапе.**

– В 50-м номере Observer'a, в рамках проекта "Формула успеха", был опубликован материал П.С. Клепинина, директора по ИТ (ОАО "Автодизель"), в котором ваш клиент поделился успехами в деле внедрения и применения Windchill и Pro/E. Удалось ли редакции и Павлу Сергеевичу оправдать Ваши ожидания от его участия в проекте?



James Herpelmann и топ-менеджмент PTC вручают награды на ежегодной внутрикорпоративной конференции PTC, 2008 г.

– Согласитесь, что всегда интересно слушать искреннее мнение человека, и именно этого ждет ваш читатель. Ложь и лукавство заметны, их не спрячешь. **Я считаю, что в своем интервью Павел Клепинин был открыт.** Никакой подготовки с нашей стороны не было – он поделился тем, что думает как специалист и ИТ-руководитель. Конечно, нам хочется, чтобы нас больше хвалили заказчики. Однако искренняя оценка более ценна и для нас, и для читателя. Я хотел бы поблагодарить Павла Клепинина и всю его команду за энтузиазм, проявленный в процессе внедрения, за то, что удалось сплотить специалистов в единую команду.

– *Ваша компания открыла ряд центров компетенции на базе технических вузов. Какова их главная функция и кто их финансирует?*

– Задача центра компетенции состоит, во-первых, в том, чтобы выполнять в конкретном регионе функцию поставщика информации о решениях PTC. Во-вторых – предоставлять услуги по обучению. Бывало, что мы сами полностью финансировали их организацию, включая покупку техники, ПО, обучение преподавателей. В последнее время улучшилось государственное финансирование вузов. Благодаря этому, **нам удалось создать учебно-производственный комплекс на базе Владимирского университета – УНЦ НИТ ВЛГУ**, где установлено оборудование с ЧПУ, интегрированное в единый комплекс. Это позволяет студентам видеть сквозную цепочку создания изделия.

После внедрения PLM в ИГ УПЭК, это предприятие стало заказывать себе обученных специалистов. Поэтому в Харькове на тройственной основе (Pro/T, УПЭК, вуз) был создан специализированный центр подготовки кадров.

Обучение в таких центрах платное. У наших заказчиков теперь есть выбор: они могут заказывать обучение в Pro/T, либо в центрах компетенции при вузах. Замечу, что вуз выдает сертификат государственного образца. Массовое же распространение таких центров, на мой взгляд, является задачей российского офиса PTC. Я знаю, что сейчас этот вопрос плотно прорабатывается.

О взаимоотношениях с PTC, конкуренции внутри и вне канала продаж

– *Какие у Вас взаимоотношения с новым руководством российского офиса PTC? В каких случаях вы контактируете?*

– Директора представительства PTC **Валерия Прагина** я знаю давно – с тех пор, как он работал в российском офисе Intergraph и занимался Solid Edge. Это было еще до того, как эта система была продана UGS (теперь – Siemens PLM Software). Сегодня у нас ровные деловые взаимоотношения. Поскольку в бизнесе PTC он – человек новый, разумеется, ему потребовалось некоторое время на адаптацию. Думаю, что сейчас это уже пройденный этап для него. Многие вопросы, связанные с ведением бизнеса PTC в регионе, сейчас решаются активнее. Начиная с прошлого года, офис PTC в России стал местной компанией с полномочиями

управлять бизнесом в регионе. Продажа ПО за рубли порождает некоторые трудности, поскольку бухгалтерия США плохо стыкуется с российскими нормами и правилами. Поэтому приходится оперативно решать такие вопросы.

Мы контактируем с В. Прагиным и Лораном Костой в тех случаях, когда нам нужна помощь *PTC* в работе с заказчиком или когда заказчик выдвигает такие условия, для выполнения которых мы должны получить одобрение *PTC*. Либо в тех случаях, когда возникает ситуация конкуренции с другими партнерами *PTC*, разрешить которую вовлеченным сторонам самостоятельно не удастся.

Хотел бы отметить, что корпорация *PTC* относится к российскому рынку с большим вниманием. Я это особенно хорошо ощущал на последнем совещании “консультативного совета”, состоящего из лучших партнеров *PTC*, которое компания ежегодно проводит в своей штаб-квартире в Бостоне.

– В планах российского офиса PTC существовало намерение осуществлять прямые продажи наиболее крупным предприятиям СНГ. Как обстоит дело сейчас? Конкурирует ли PTC со своим каналом продаж? Может быть имеется список предприятий, куда реселлерам вход воспрещен?

– Пока компания *PTC* заявляет, что её политика в нашем регионе не подразумевает прямых продаж, и что вся её деятельность осуществляется через партнерский канал. Надеюсь, что так оно и будет в ближайшие годы. Хотя мы понимаем, что рано или поздно ситуация изменится.

Чтобы продавать напрямую, офису *PTC* потребуется мощная команда для поддержки заказчиков – её нужно создать и развивать. Мировая практика свидетельствует, что *PTC* напрямую работает только с очень крупными заказчиками, мировыми лидерами в отдельных отраслях. Для этого *PTC* использует ресурсы *GSO*, а в особых случаях прибегает к помощи внешних консалтинговых компаний.

Единственное отличие в ведении бизнеса, которое произошло в связи с перерегистрацией офиса *PTC* в российскую компанию, – всё ПО и *maintenance* мы теперь закупаем у российской компании, тогда как прежде закупали в Ирландии. Понятно, что для отладки этого процесса требуется время.

– Как Вы могли бы охарактеризовать, так сказать, внутривидовую конкуренцию среди партнеров PTC? С кем из партнеров вам чаще приходится сталкиваться на предприятиях?

– В конце текущего года в *PTC* будет введена новая система, которая позволит компании максимально эффективно управлять конкуренцией внутри канала. Среди новых рычагов – система регистрации сделок, имеющая официальный статус. Работа через сеть реселлеров изначально предполагает неизбежность их столкновений, поэтому управлять ею сложно. Нужно помнить, что реселлер – это независимая компания, которая покупает ПО с полагающейся скидкой. Со своей долей маржи реселлер может поступать так,

как считает нужным – например, может дать большую скидку заказчику за счет своей прибыли.

То, с кем мы сталкиваемся, зачастую обусловлено территориальным расположением заказчика. Если это Беларусь, то, естественно, мы чаще встречаемся с компанией *IBA*. Прежде была еще и компания *RandBel*, но в 2009 году *PTC* отказалось от её услуг из-за несоответствия требованиям для реселлеров *PTC*. На Украине – “Технополис”, в России – ПТС. Кстати, многие до сих пор путают ПТС (*PTS*) и Пи-Ти-Си (*PTC*). ☺

– Бывают ситуации, когда Вы предпочли бы конкурировать с “чужими”, а не со “своими”?

– Лично я предпочел бы вообще не конкурировать со “своими”. В ситуациях, когда мы конкурируем с продавцами другого ПО, всё гораздо проще и понятнее, и мы вместе с *PTC* эффективно работаем для победы. Конкуренцией между “своими” управлять значительно сложнее. Именно поэтому мы, во времена работы в *RAND*, использовали жесткие меры для наведения дисциплины среди реселлеров.

Я крайне негативно отношусь к разного рода манипуляторам, которые вводят заказчиков в заблуждение. Поэтому мы строим свой бизнес на демонстрации реальных результатов внедрений. Вы можете позвонить или приехать к любому нашему заказчику и посмотреть результаты нашей совместной работы. Мы стараемся не комментировать работу наших конкурентов, но честно рассказываем о своей деятельности.

– Существует ли механизм разрешения конфликтов между партнерами PTC без участия самой PTC?

– Вообще-то, в случаях коллизий я предпочитаю договариваться с другими партнерами *PTC* самостоятельно. Иногда мы работаем на предприятии совместно, иногда уступаем друг другу. Если договориться удается – хорошо, если нет – нужны “рычаги воздействия”, и в таких случаях вмешивается *PTC*.

Как правило, мы стараемся не идти туда, где заказчик явно работает с другим партнером *PTC*. Но когда тендер объявляет новый для всех нас заказчик, то в этом случае коллизии возможны. Если тендер



Kick-off meeting PTC, Лас-Вегас, 2008 г.

организуется лишь с одной целью – понизить цену, то такая сделка часто не приносит выгоды не только победителю, но и самому заказчику. Поставщики не могут работать без прибыли. Когда её нет, качество обслуживания существенно падает. Однако не во всех тендерах определяющим критерием бывает низкая цена. Если заказчик грамотный и ТЗ разработано с целью выбрать наиболее опытного партнера по внедрению, то нам в таком случае работать проще.

– А с кем из “чужих” приходится конкурировать чаще и острее?

– Из внешних конкурентов острее и чаще мы сталкиваемся с российским офисом *Siemens PLM Software*. **В работе и в конкурентной борьбе нам часто помогают рекомендации предприятий, которые уже прошли с нами путь внедрения.** “В лоб”, на голом месте, как это случалось раньше, мы больше не конкурируем. Во-первых, рынок уже в существенной степени поделен – бессмысленно предлагать *Pro/E*, к примеру, компании ГСС. Во-вторых, если в Россию приходит иностранная компания, то она будет использовать тот софт, который применяет её головная структура. И если это *Pro/ENGINEER*, то наша задача доказать, что мы можем оказать услуги мирового уровня. Это самый простой случай.

Сейчас в портфеле *PTC* появилось много уникальных систем, не имеющих серьезных конкурентов в мире – такие, как *Arbortext* или *Relex*. С ними мы можем существенно расширить количество пользователей, охватить прежде “закрытые” для нас предприятия. В этом смысле рынок сейчас пуст.

– Можете ли Вы как-то прокомментировать реструктуризацию российского офиса PTC, в результате которой бывшие ценные кадры теперь работают на конкурентов, либо переключились на немашиностроительное ПО?



Kick-off meeting ProTECHNOLOGIES, Турция, 2008 г.

– Я думаю, что это, прежде всего, связано с реакцией компании на кризис. Экономическая ситуация уже улучшается, поэтому я рассчитываю, что в офисе *PTC* мы будем наблюдать и обратный процесс.

Современные тенденции и вызовы, предпочтения клиентов и лучшие практики

– В России объявлен курс на модернизацию, выделяются серьезные деньги на замену оборудования и технологий, автоматизацию производства и бизнес-процессов. С другой стороны, на предприятиях наблюдается “разрыв поколений”. Как сохранить наработки предприятий, как использовать лучшие практики при создании новых изделий? Обладаете ли вы такими методиками и инструментами?

– Очевидно, что носителями знаний, ноу-хау, лучших практик являются люди. Какими бы развитыми не были средства автоматизации – это всего лишь инструменты. То, что у большого количества специалистов на предприятиях подошел пенсионный возраст – это проблема масштаба всей нашей страны. Если бы 20 лет назад предприятия активнее занимались созданием автоматизированных систем хранения данных и знаний, то сегодня эта проблема стояла бы менее остро. Сейчас в промышленности – критическая ситуация в этом отношении. Только на тех предприятиях, где руководство очень внимательно относится к своим инженерным центрам и к инженерам, где привлекают молодых специалистов и хорошо оплачивают их труд, смена поколений происходит спокойнее. На остальных предприятиях, а их – большинство, эта проблема приобретает масштаб катастрофы. Знания уходят вместе с их носителями...

В современных *PLM*-системах есть возможности для создания баз и подсистем с целью накопления в них знаний предприятия. Когда мы работаем с заказчиком, мы обязательно говорим о том, что *PLM*-система поможет начать накапливать знания до того, как их носители уйдут с предприятия. Порой этот аргумент становится решающим для принятия решения. К сожалению, многим руководителям до сих пор непонятно, как сохранять знания, наработки и лучшие практики.

Очевидно, что работа “по-новому”, с помощью нового ПО, привлекательнее для молодых специалистов. Да и сохранить такие кадры проще, особенно если применяются инструменты мотивации. В большинстве ситуаций, с которыми мы сталкивались во время внедрений, старшее поколение, носители знаний, не готово сразу работать с новыми программными средствами. Часто с ними работают молодые специалисты под управлением опытных, возрастных товарищей. Если у такого тандема есть в запасе два-три года,

то за это время можно успеть передать знания и наработки – тогда есть шанс сохранить их.

Проблема в том, что многие продавцы ПО приходят с лозунгом о сохранении знаний, но немногие реально способны помочь предприятиям это реализовать.

– Как часто клиенты Pro|TECHNOLOGIES бывают вынуждены прибегать к помощи PTC Global Service Organization?

– Первым делом хочу отметить, что в GSO накоплен колоссальный опыт, и объем информации, которым владеет GSO, чрезвычайно полезен для нас. Это особенно справедливо в тех случаях, когда мы работаем с предприятием из отрасли, с которой ранее не были хорошо знакомы. Тут бессмысленно изобретать велосипед, нужно использовать существующий опыт. Конечно же, нам всегда приходится адаптировать его под российские условия. GSO, как и любая успешная консалтинговая компания, перегружена работой, у её сотрудников распланирован каждый час. Наши предприятия часто бывают не готовы соблюдать требуемую со стороны GSO дисциплину, и по этой причине возникает неудовлетворенность друг другом. Со временем, когда предприятия привыкают к этому, работа идет успешно, но на первоначальном этапе – это всегда тяжело.

Должен сказать, что мы учимся быстро. Да и в прежние времена у нас был опыт работы с консалтинговыми структурами IBM и RAND, который мы используем. В качестве примера можно взять УПЭК. На старте проекта мы привлекали ресурсы GSO для обследования предприятий и подготовки отчетов по методике PTC. Эту работу мы проделали вместе с Григорием Чернобылем, который оказал нам большую поддержку. Оставшиеся 95% работы сделали своими силами. Нам удалось соединить те плюсы, которые были в отчетах GSO, с нашими собственными, в результате чего мы получили уникальные отчеты, которые теперь используем в других проектах.

– Нередко приходится слышать, что теперь, поскольку функционал основных high-end-систем сближается, предпочтения клиентов смещаются в сторону способности поставщиков этих систем осуществлять внедрение и оказывать услуги. Вы согласны с таким утверждением?

– Я полностью согласен с этим утверждением. Современные системы стали очень сложными с точки зрения их архитектуры и заложенных возможностей. Эта касается как CAD-, так и PDM-систем. Просто установить их и спокойно работать, как это было раньше с пакетом AutoCAD, не получается. Чтобы использовать системы эффективно, требуется настройка параметров, отладка бизнес-процессов и прочее. Конечно, такие решения необходимо внедрять с помощью профессионалов и перенимать опыт внедренца. Заказчики сегодня понимают это.

По функционалу MCAD-системы высокого уровня действительно сближаются. Конкурирующие компании заимствуют друг от друга хорошие идеи. Далее работает маркетинг, который преподносит новшества под тем или иным соусом. Поэтому заказчик действительно

выбирает партнера – такого, который способен эффективно и быстро внедрить систему, настроить её – так, чтобы она начала приносить выгоду предприятию. Рассмотрим, к примеру, случай с УПЭК. Выбор САПР обуславливался тем, кто именно будет работать с предприятием и внедрять решение. Ни одно предприятие сегодня самостоятельно не сможет внедрить PLM быстро и эффективно – оно должно работать вместе с партнером-внедренцем. Для нас важно суметь создать у заказчика команду заинтересованных в PLM специалистов, научить их тому, что знаем мы, правильно построить все процессы. В дальнейшем они смогут вести и поддерживать систему своими силами. Если удастся создать такую команду, то успех будет.

К слову, когда мы начинаем работать с новым заказчиком, мы оцениваем риски, которые могут привести к провалу внедрения PLM. Их много, но один из основных – отсутствие поддержки проекта со стороны высшего руководства предприятия. Если мы видим, что риски слишком высоки, то мы открыто говорим об этом заказчику и предлагаем ему план мероприятий для их компенсации и устранения. Отрицательные референсы внедрения нам не нужны. Пустить внедрение на самотек тоже означает крах. Всё это – наш личный опыт.

– Подтверждает ли опыт Pro|TECHNOLOGIES актуальность для крупных российских предприятий требований большей открытости, выхода PLM за пределы инженерных подразделений и даже предприятия, большей социализации PLM – в общем, того, что сегодня активно проповедует Dassault?

– В России это пока нереально. Наша ментальность такова, что никто не хочет свои данные передавать кому-либо. Ни коммерческая компания, ни, тем более, предприятие ВПК этого делать не будут. Я не уверен, что даже на Западе это сегодня очень востребовано. Мы работаем с западными компаниями и имеем возможность наблюдать, как трепетно и бережно они относятся к тем данным, которые нам передают. Размещать их на каких-то внешних сайтах они точно не собираются. Я думаю, что **выход PLM за пределы предприятий – это в большей степени желание поставщика системы, нежели потребность её пользователей.**

Даёшь Creo!

– Название вашей компании тесно связано с названием легендарной системы Pro|ENGINEER. Проводимый ребрендинг продуктовой линии PTC разрывает эту связь. Не планируете ли Вы переименоваться – например, в Creo Technologies? ☺

– Нет, мыслей насчет переименования у меня не было. Название компании Pro|TECHNOLOGIES переводится с английского как профессиональные технологии. Конечно, некоторое внешнее сходство с Pro/E есть. Подчеркну, что выбор в пользу дистрибуции именно Pro/E был сделан нами осознанно, так как мы считаем её лучшей и наиболее подходящей для российских предприятий системой высшего уровня из всех, известных на рынке. Таким образом,

пять лет назад, создав компанию и выбрав для неё такое название, мы определили для себя и продемонстрировали рынку, что намерены заниматься только продуктами PTC, и не станем метаться от вендора к вендору. Наше название – как бренд, он известен в России, и нет смысла его менять. Мы будем оставаться Pro|TECHNOLOGIES.

– *Насколько своевременен этот ребрендинг, и каковы его причины? Какие типичные проблемы автоматизации проектирования будут решены с вводом линейки продуктов Creo?*

– PTC имеет репутацию высокотехнологичной инновационной компании – это признают все конкуренты. Сегодня PTC, как всегда, дает новый мощный толчок в развитии САПР, полностью меняет представление о возможностях проектировщика. Так что причина ребрендинга очевидна – новый, революционный продукт.

Запуск любого нового продукта всегда является сложной задачей. Большая часть технологических решений, которые будут применяться в Creo, уже существует в продуктах PTC (по моему мнению, многие их возможности недооценены). Это означает, что элементы Creo существуют уже сегодня! Именно поэтому вводится понятие *Creo Elements*, для того чтобы доказать это.

С выходом Creo пользователи получат:

- кардинальное сокращение затрат при проведении изменений трехмерных моделей;
- решение проблемы потери данных при работе в гетерогенной среде;
- изменение подхода к применению MCAD-системы как группового средства разработки изделий. Команда разработчиков сможет быстро создавать любую конфигурацию изделия, привлекая к работе подрядчиков и соразработчиков.

– *Не получится ли так, что к имени Creo каждый раз придется добавлять фамилию Pro/E, чтобы подчеркнуть происхождение системы?*

– До официального выхода действительно нового продукта с именем Creo, нам, видимо, придется каждый раз пояснять нашим пользователям, что под именем *Creo Elements /Pro 5.0* они покупают *Pro/ENGINEER Wildfire 5.0*. Когда же выйдет “настоящий” Creo, это, я думаю, больше не понадобится, так как рынок будет готов.

Ребрендинг будет полезен компании PTC, которой точно требовалось “обновление”. На рынке существуют определенные стереотипы в отношении Pro/E, которые часто используют маркетинговые службы конкурентов, пытаясь поставить эту систему в один ряд с *SolidWorks*, *Solid Edge* или *Autodesk Inventor*. Но Pro/E устойчиво входит в тройку лидеров рынка CAD-систем верхнего уровня, и сомнений в этом нет. Очевидно, что одной из задач, которую преследовала PTC, проводя ребрендинг, было желание избавиться от подобных стереотипов. Другая задача – подготовить рынок к выходу нового, революционного продукта.

– *Как Вы считаете, есть ли риск, что ребрендинг окажется неудачным? Или компания, задающая тон в совершенствовании парадигмы моделирования, просто обречена на успех?*

– Риск того, что ребрендинг может оказаться неудачным, всегда существует в любой сфере. В этом деле быть уверенным в успехе на 100% не приходится... Рискует и PTC. Но мы верим в успех. Это ведь не просто ребрендинг – это технологический скачок на новый уровень развития технологий!

То, что рынок требует средств прямого моделирования – правда. Но это, на мой взгляд, в большей степени дань моде. Эта технология невероятно красива в демонстрации, но часто совершенно не нужна конструктору. Конструктор ведь не является скульптором. Как правило, его работа привязана к установочным размерам и параметрам. Такие возможности нужны скорее дизайнеру, разрабатывающему внешний вид изделия. Хотя, когда в середине следующего года выйдет новый продукт, одной из важных его составляющих будет *AnyMode Modeling*, позволяющая работать в мультивариантной среде. Пользователь сможет выбирать, что применять – 2D-средства, прямое или параметрическое 3D-моделирование. Замечу, что частично функционал прямого моделирования был доступен уже в версии *Pro/E Wildfire 5.0*.

– *Когда происходит такой глубокий ребрендинг, естественен вопрос: что конкретно получат пользователи решений PTC в результате? Чем Creo принципиально лучше, чем Pro/E или CoCreate?*

– Пользователи получат единую MCAD-платформу для коллективной работы, более современный интерфейс, новые инструменты проектирования. Системы *Pro/E*, *CoCreate*, *ProductView* теперь станут единым продуктом по имени *Creo*. Компания PTC провела огромную работу по модернизации геометрического ядра *Granite*, которое использовалось в *Pro/E*. В него добавлена новая функциональность для редактирования модели в любом представлении. Важно понимать, что это не просто формальное сведение параметрического и прямого моделирования в одном продукте, а принципиальное изменение подхода и технологий создания трехмерных моделей. Как это работает, было прекрасно продемонстрировано на выступлении руководства PTC 28 октября. Те, кому это интересно, могут посмотреть на сайте PTC или обратиться к нам.

– *А как всё это скажется на ценах? Не получится ли так, что и за ребрендинг заплатят пользователи? Не придется ли обладателям Foundation доплачивать при переходе на Creo Elements/Pro или что-то иное?*

– Пока цены на решения PTC остались на прежнем уровне – такими же, какими они были на протяжении уже 10 лет. Возможно, что с выходом нового решения ценовая политика изменится, так как существенно изменится его состав. Но исторически политика PTC



Некоторые из наград, врученных компанией PTC своему достойному партнеру – Pro|TECHNOLOGIES

при всех изменениях технологий всегда отличалась лояльностью к своим заказчикам.

– Не менее естественен вопрос, что получат в результате партнеры PTC?

– Задача PTC – постоянно быть на острие развития технологий. И компания успешно этим занимается многие годы, фактически являясь законодателем мод и локомотивом развития технологий САПР и PLM. Выход Creo дает нам возможность работать с теми предприятиями, которым используемые САПР не позволяют организовать коллективную работу. А это означает существенное расширение рынка.

– PTC вела свой бизнес во всех сегментах рынка MCAD. В сегменте малого и среднего бизнеса компания конкурировала, как правило, с SolidWorks, Inventor и Solid Edge, продавая Pro/E Foundation по очень демократичной цене – часто дешевле, чем продукты конкурентов. Масштабируемость решений PTC это позволяла. А сможет ли Creo так же соперничать ценой или PTC сосредоточится лишь на рынке high-end-систем?

– В основе всех продуктов PTC лежит масштабируемость. Creo изначально разрабатывается, как продукт беспрецедентной масштабируемости. Это доказывает его ключевая возможность – AnyRole Apps. Она заключается в предоставлении пользователю именно тех инструментов, которые нужны ему согласно его должностным обязанностям и стадии проектирования. Creo будет способен изменять набор функциональности в соответствии с теми задачами, которые решает инженер. Стоимость Creo будет конкурентоспособной, так что этот продукт сможет конкурировать в любом MCAD-сегменте.

– Коллеги-журналисты, обозреватели и эксперты высказывают ряд опасений в связи с Creo. В частности, что из всех ОС будет поддерживать лишь Windows, что нет ясности относительно работы “в облаках”, что новый формат данных будет закрытым, что интероперабельность Creo – односторонняя. Вы можете дать какой-то комментарий?

– С моей точки зрения, облачные вычисления по важности значительно уступают проблеме интероперабельности, которая до сих пор не была решена. Каждая MCAD-система преобразовывала данные чужих систем в свой собственный формат, что неизбежно сопровождалось потерей части информации. Это и было односторонней интеграцией. В случае с Creo речь идет о другом подходе в работе с данными различных САПР. Сборочные единицы и изделия представляются в унифицированном, упрощенном виде на основе хорошо зарекомендовавшей себя технологии цифрового макета, дополненной информацией о связях и параметрах объектов. Как результат, не происходит потери информации в исходных данных, сохраняется ассоциативная связь с оригинальной моделью, полученной от разработчика. Другими словами, речь идет о принципиально новом уровне совместной работы в гетерогенных средах.

– Может быть, Вы хотите в заключение беседы обратиться к читателям с пожеланиями...

– Во-первых, я хотел бы поздравить вашу редакцию с 10-летним юбилеем и пожелать вам творческих и всяческих других успехов. “CAD/CAM/CAE Observer” – единственный журнал в России, в котором появляется аналитическая информация о рынке PLM. Журнал, безусловно, интересен и полезен для нас, специалистов отрасли, для тех, кто профессионально занимается PLM-решениями и автоматизацией промышленных предприятий. Желаем вашему журналу долгих и успешных лет жизни!

Читателям Observer'a я желаю успехов в реализации их устремлений и большего энтузиазма в области PLM, так как без этого в нашей сфере пока работать сложно. Желаю, чтобы руководство предприятий, на которых они работают, внимательнее относилось к этим задачам и их финансированию. В этом случае (а также, если читателям удастся выбрать не только хороший продукт, но и найти достойную команду, способную помочь во внедрении и передать накопленные знания) успех и продвижение в карьере будут гарантированы.

– Благодарю Вас за откровенный разговор и уделенное журналу время!

17 ноября 2010 года, Москва ☺