

# “Мы создаем высокотехнологическую российскую компанию мирового уровня”

Интервью генерального директора группы компаний АСКОН А.В. Голикова

Александра Суханова (Observer)

aleksandra@cadcamcae.lv

В феврале 2007 года мы встретились в питерской штаб-квартире АСКОН, где Александр Владимирович дал нашему журналу развернутое интервью.

*– Господин Голиков, Вы – первый российский участник проекта “Портретная галерея САПР”, с чем мы Вас от всей души поздравляем. Это событие нельзя назвать случайностью. Наша редакция считает, что это право Вы заслужили личным вкладом в создание САПР мирового уровня и в становление российского рынка САПР/PLM, а также тем, что утверждаете в бизнесе принципы открытости и прозрачности.*

*Итак, наш первый вопрос: должно ли государство как-то регулировать рынок программного обеспечения, включая и сферу САПР? Уместны ли и полезны ли протекционистские меры? Рассчитываете ли вы на это?*

– Мы как-то прочитали публикацию в одной украинской газете о том, что АСКОН, в отличие от украинских производителей ПО, якобы пользуется широкой поддержкой российского правительства... Наивные, они не знают нашего правительства! Так что иллюзия насчет создания государством преференций отечественным разработчикам и лоббирования их интересов не имеет под собой никаких оснований. Более того, мы чаще сталкиваемся с обратным – когда то или иное ведомство “настоятельно рекомендует” конкурирующий зарубежный продукт.

Вот одна из последних ситуаций. Одно из крупных оборонных предприятий успешно использует наш ЛОЦМАН:PLM – люди обучены, задача решена, заказчик доволен. Вдруг приходит “рекомендация” вышестоящей госструктуры рассмотреть продукт-аналог западного вендора, причем самому предприятию он не нужен, и никто о нем не вспоминал. К сожалению, эта ситуация далеко не единичная. Вы можете себе представить, что NASA лоббирует, например, китайский продукт при наличии американского аналога? Я – не могу.



**Александр Владимирович Голиков** родился 5 сентября 1960 года в Омске. В 1977–1983 гг. учился в Ленинградском механическом институте (Военмех). С апреля 1983 г. по ноябрь 1988 г. работал в Конструкторском бюро машиностроения (Коломна, Московская область). В 1989 году стал основателем компании АСКОН, генеральным директором которой является и поныне.

Если говорить о макроуровне, то для того, чтобы что-то поддерживать, в основе необходимо иметь принятую стратегию. К сожалению, на уровне правительства РФ я пока не вижу внятной долгосрочной стратегии, которая бы фиксировала ситуацию де-факто и определяла главные цели, для достижения которых правительством были бы обозначены приоритетные направления и средства их поддержки.

**Мы за 18 лет не получили ни копейки бюджетных денег и надеялись только на себя.** Ни на какие протекционистские меры мы не рассчитывали и не рассчитываем впредь. Всё, что мы хотим – нормальной конкуренции, прозрачных правил проведения тендеров, равных условий. Сильный протекционизм может ограничить выбор заказчиков и повысить цены на ПО. Полное отсутствие протекционизма, как сейчас, не способствует развитию российской

ИТ-отрасли. Задача же государства заключается в создании условий для развития ИТ в целом. Инструменты здесь давно придуманы и опробованы. Наиболее эффективным и стимулирующим развитие средством является льготная налоговая политика, затем стимулирование подготовки специалистов вузами, снятие экспортных барьеров. В отношении последних: у нас нет разницы, что коробку с ПО ценой в тысячу долларов в СНГ экспортировать, что истребитель за десятки миллионов. По крайней мере, по объему документов и множеству следующих за продажей проверок такое ощущение создается. Сейчас ситуация понемногу меняется: государство хотя бы саму нашу отрасль заметило. Правда, пока еще нет достаточного понимания, что основная часть дохода от разработанного ПО остается там, где выпускается конечный продукт, где маркетинг, торговая марка, управление каналами продаж и внедрений. И что государству, соответственно, выгоднее иметь развитое производство именно конечных продуктов, а не просто оффшорное программирование.

Тот факт, что мы не получали никаких бюджетных средств, на мой взгляд, положительно сказался на развитии нашей компании – в том смысле, что мы изначально были поставлены в жесткие коммерческие условия, когда рассчитывать приходилось только на себя. Это нас сильно закалило.

*– Как Вы позиционируете на рынке системы КОМПАС-3D, ВЕРТИКАЛЬ и ЛОЦМАН:PLM? Чьим чаяниям отвечают эти продукты, в первую очередь, чьи потребности закрывают, для кого предназначены? Можете ли Вы нарисовать портрет типичного пользователя продуктов АСКОН?*

– Наша стратегия заключается в разработке экономичных массовых продуктов, настоящих “рабочих лошадей” САПР. Мы не занимаемся узкоспециализированными системами и в этих сегментах сотрудничаем со сторонними вендорами (как отечественными, так и зарубежными). Основная наша задача – эффективно закрыть базовый уровень функциональности, необходимый для подавляющего большинства задач, и

ничего лишнего. Плюс продукты должны быть относительно просты в освоении, так как это напрямую влияет на совокупную стоимость владения. К тому же, мы трезво смотрим на текущий кадровый потенциал отечественных предприятий. Для изменения менталитета и перехода на иной качественный уровень требуется время. Такова общая позиция, теперь перейдем к частностям.

Начнем с КОМПАС-3D. Это массовая твердотельная САД-система, закрывающая, условно, 70÷80% задач, включающая также профессиональный 2D-редактор (КОМПАС-График вместе с широким набором библиотек). Причем, возможности системы постоянно растут. С помощью пакета КОМПАС-3D вы не спроектируете сложные обводы авиалайнера, не создадите единую цифровую модель автомобиля из 100 тысяч деталей. Но его, к примеру, будет достаточно для моделирования узлов и агрегатов на любом машиностроительном или приборостроительном производстве. При этом мы вкладываемся в разработку окружения – это, помимо различных справочников стандартных элементов, и фотореалистика, и кинематика, и некоторые прочностные расчеты. Сейчас вместе с КОМПАС-3D V9 мы выпускаем САПР трубопроводов, во 2 квартале выходит САПР жгутов – то есть, закрываем самые массовые инженерные задачи. КОМПАС-График можно приобрести отдельно. Как чертежный редактор, он универсален и эффективен для выпуска любой проектно-конструкторской документации.

ЛОЦМАН:PLM – универсальная система управления инженерными данными корпоративного класса с готовыми типовыми конфигурациями. При стоимости клиентского места чуть более 500 долларов она служит одновременно мощным и экономичным средством коллективной работы конструкторов, технологов, проектировщиков. Немаловажным обстоятельством является неприязнанность к конкретным САД-данным: ЛОЦМАН прекрасно работает в связке с теми же AutoCAD, Inventor или SolidWorks.

САПР-ТП ВЕРТИКАЛЬ – очень интересный продукт, позволяющий значительно ускорить проектирование технологических процессов, использовать типовые конструктивно-технологические элементы, которые заложены в



электронную конструкторскую модель. К тому же, инвариантный по отношению к PDM-системам. Внедрение САПР-ТП обычно занимает больше времени, чем в случае с КОМПАС-3D, так как требуется выверка баз данных средств технологического оснащения, уже применяющихся на заводе. ВЕРТИКАЛЬ вместе с ЛОЦМАНОм являются основой для реализации большого количества массовых приложений ТПП (например, расцеховка, нормирование, технологические расчеты) и могут очень хорошо взаимодействовать с системами управления и планирования, обеспечивая их первичными данными по трудоемкости, расходу материалов и т.п.

Теперь о нашем типовом пользователе. В принципе, российская промышленность выглядит очень интересно. Есть несколько десятков предприятий-гигантов, которые выпускают половину всей промышленной продукции страны. И есть десятки тысяч средних и мелких предприятий, выпускающих остальные 50%. Заказчики нашего ПО есть в обеих группах. Есть долгосрочные взаимоотношения с такими предприятиями, как АВТОВАЗ, Уралвагонзавод, РСК МиГ. Примерно две трети предприятий из “топ-400” российской промышленности пользуются продуктами АСКОН. И есть тысячи заказчиков из второй группы. В качестве усредненного типичного заказчика, наверное, можно назвать КБ с численностью основного персонала 200÷300 человек, или же завод с дискретным типом производства, на котором работают примерно 2000÷3000 человек.

*– САПРовская общественность неоднородна, немонолитна, не объединена. В общем-то, ничего страшного, хотя по некоторым фундаментальным вопросам можно было бы и прийти к некоему согласию... Одним из таких фундаментальных вопросов является классификация САПР. Придерживаетесь ли Вы какой-либо классификации, и если да, то куда относите КОМПАС-3D?*

– Для нас привычна трехступенчатая классификация “легкая – средняя – тяжелая” САПР. Она, в общем, понятна как заказчикам, так и поставщикам. Хотя вопрос не такой простой, поскольку надо сначала уточнить, что мы хотим

классифицировать. Лет 15 назад было проще – были “тяжелые” продукты (3D-пакеты на базе рабочих станций) и были легкие (2D). После того как RISC-станции практически ушли в прошлое, а количество брендов 3D-систем начало измеряться десятками, деление 3D CAD на весовые категории стало однобоким. Функциональность продуктов сближается. Сейчас “тяжесть” системы определяется не столько функционалом собственно модуля моделирования, сколько уровнем комплекса CAD/CAM/PDM/CAE в целом. “Тяжелый” комплекс располагает своими “родными” расчетными системами (прочность, кинематика и многое другое), средствами проектирования УП для оборудования с ЧПУ, совмещенными с твердотельным и поверхностным моделированием, также для него характерно наличие отраслевых специализированных решений.

Системы среднего уровня делают акцент на твердотельном 3D-моделировании и строятся на принципах интеграции своего CAD-продукта со сторонними приложениями от различных поставщиков. КОМПАС-3D является массовым продуктом среднего класса, а комплекс от АСКОН – комплексом среднего класса. Рынок “тяжелых” решений сужается, и туда стремиться мы не намерены. Посмотрите, например, на тенденцию создания альянсов в автомобильной промышленности. В условиях глобализации это делается для уменьшения затрат на разработку и производство путем унификации платформ выпускаемых автомобилей и объединения инженерных центров. Поэтому я говорю, что рынок high-end сужается, денег там будет меньше. Вероятнее всего, что именно поставщики таких решений озаботятся своим положением, но уж никак не разработчики систем среднего уровня. Крупные поставщики ПО, желающие сберечь свое пространство, осознают, что получаемых средств для развития недостаточно и что необходимы решения для малых и средних компаний.

*– Так все же, рынки сближаются или решения теряют классификационные признаки?*

– Да, это всё-таки разные рынки. Отличие комплекса среднего уровня заключается в интеграции со сторонними приложениями, которые не являются “родными”, как у high-end-систем,



разрабатываемых одним вендором. То есть, для расчета прочности или создания УП можно использовать наиболее подходящий продукт из существующих на рынке. Кроме того, это позволяет выбирать лучшее в своем классе решение.

Кто является основным потребителем *high-end*-систем? Транснациональные корпорации, такие как *TOYOTA* и *Boeing*. Но помимо этого рынка есть еще просто огромный рынок средних и малых предприятий. Кроме того, если рассмотреть крупное авиационное или автомобильное предприятие, то в его проектно или инженерном центре на *high-end*-системах проектируют корпуса или обводы. В то же время на их производствах очень много других задач, связанных с выпуском документации, проектированием узлов и агрегатов. С этим успешно справляются более легкие системы. Это и есть наш основной рынок. Когда я говорю, что мы не намерены стремиться “вверх”, это означает, что мы не собираемся разрабатывать свою собственную прочностную или САМ-систему. Наша стратегия не в этом. Не уверен, что борьба за место на рынке “тяжелых” систем перспективна для нас. С точки зрения оптимизации затрат, для крупных предприятий мы считаем оправданным использовать гибридные системы: там, где это надо, – там система *high-end*, а где необходим массовый продукт – прекрасно могут справиться решения АСКОН.

На самом деле сегодня наблюдается тенденция к сближению уровня сложности задач, которые решаются с помощью *middle range* и *high-end CAD*. При этом, последние стоят в разы дороже. Уверен, что через 5÷7 лет уровень решаемых системами среднего уровня задач будет значительно выше.

*– Тем не менее, создается впечатление, что стратегия по обеспечению клиентов решением для базовых задач мешает вам попасть на крупные промышленные площадки, поскольку такие компании предпочитают использовать решения от одного поставщика – например, связку NX и Solid Edge. Если PLM-системы достаточно успешно могут работать с разными CAD-программами, то спарка совершенно разных CAD-пакетов (например, NX и КОМПАС-3D) вряд ли встречается часто...*

– Одножелания разработчиков систем высокого уровня спуститься ниже явно недостаточно. Например, оттого что *Oracle* и *SAP* понимают важность работы на рынке *SMB*, их *ERP*-решения не обязательно окажутся приемлемыми и удобными. Одножелания функционала вряд ли будет достаточно, потому как на этом рынке другие требования, удовлетворить которые не просто. Если посмотреть в целом, то и *Solid Edge*, и *SolidWorks*, и *Inventor* на рынке присутствуют давно. Что изменилось сегодня? Если они раньше не сумели



*Основатели компании:  
Александр Голиков и Татьяна Янкина.  
15-летний юбилей АСКОН, 2004 год*

захватить рынок полностью, то почему сейчас у них это получится? На рынке по-прежнему продолжают существовать и другие продукты.

Если говорить конкретнее о продуктах от одного поставщика, то *Solid Edge* видится мне в роли приманки, “затравки” для дальнейшего перевода пользователей на *NX*. Причем, поставщики этого не скрывают. Параллельное использование двух этих продуктов с целью оптимизации затрат приносит много хлопот, и делается многое для перевода с *Solid Edge* на *NX*. Такие связки редки, и я вижу в этом больше рекламы, чем реалий.

*– Как соотносится ваш PDM-продукт ЛОЦМАН:PLM с таким решением для рынка SMB, как, например, SmartTeam? В чём ваше преимущество?*

– Конкурентных преимуществ *SmartTeam* перед нашим продуктом я не вижу. Наш *ЛОЦМАН:PLM* – это эффективное решение для управления групповой работой проектировщиков и технологов в компаниях, где работают сотни инженеров. Цена такой системы – чуть более 500 долларов за одно рабочее место, причем она снижается, если клиент приобретает большое количество лицензий. При сопоставимом функционале *ЛОЦМАН:PLM* имеет готовые типовые конфигурации, чего у внедренцев *SmartTeam* на нашем рынке нет. То есть, мы можем сразу предложить готовую конфигурацию для машиностроения или для среды проектировщиков.

По цене система *SmartTeam* дороже в разы; по функциональности – сопоставима; типовых конфигураций не имеет. Так где же её преимущества перед *ЛОЦМАН*?

*– Страдаете ли вы от пиратского использования программного обеспечения АСКОН? Если да, то какими цифрами измеряются эти потери? Что вы предпринимаете, чтобы исправить и улучшить ситуацию?*

– Мы не считаем гипотетические убытки, ведь надо ориентироваться на реальную, а не на теоретическую ситуацию. Хотя оценить потери не так уж сложно, ибо емкость легального рынка ПО в настоящее время во много раз меньше, чем нелегального. При снижении уровня пиратства даже на 10% рынок вырастет в разы, что позволит поставщикам инвестировать гораздо больше средств в разработку, сервис, инфраструктуру продаж и внедрений, набор и подготовку квалифицированных специалистов.

Когда много лет назад появился первый взломанный КОМПАС, сотрудники АСКОН сильно переживали, чувствовали себя ограбленными. Но со временем мы научились относиться к этому по-другому: если при всей широте выбора на пиратском рынке за 100 рублей люди выбирают диск с “ломаным” КОМПАСом и используют его в своей работе, значит, они отдают предпочтение нашим системам, нашему подходу, нашему качеству.

Мы понимаем, что пиратство в России во многом является следствием недостатка финансовых средств на развитие. Предприятиям просто необходимо было время, чтобы пережить резкий спад производства, встать на ноги. Поэтому мы никогда не “прессовали” жестко своих заказчиков. Просто вели разъяснительную работу, объясняли, что рано или поздно платить за используемый софт придется, что без технической поддержки и качественного сервиса не обойтись. Сейчас это время настало, экономика на подъеме, и финансовые ресурсы для лицензирования есть. Плюс стали сильно влиять и репутационные соображения. С другой стороны, от коробочных продуктов предприятия переходят к внедрению комплексных систем, а это уже проекты, которые трудно реализовать без участия поставщика-интегратора. Подгоняют процесс и действия МВД (отдел “К”, ОБЭП).

Мой прогноз – в течение всего нескольких лет мы придем к совершенно новой реальности, когда лицензирование системного и прикладного ПО средними и крупными клиентами станет массовым, а угроза бизнесу из-за использования пиратского ПО – недопустимой для руководителей предприятий.

Диск за 100 рублей разворачивает: выбор продукта делается не на основе экономических критериев, а по принципу “давай, что круче”. Требуется время, чтобы привыкнуть ориентироваться на свои реальные возможности и на реальные задачи. Мне больше нравится MS Word, но использую я OpenOffice Writer, поскольку это дешевле для компании, и с его помощью я могу полностью решать свои рабочие задачи. Поэтому не столь важно, к чему я привык ранее, и что мне кажется удобнее – всё имеет свою цену.

– Обычно место компании на рынке оценивают размером той доли, которую занимают на нём продукты этой компании, величиной её годового дохода, количеством продаваемых лицензий, величиной капитализации, наконец. Озвучивание цифр имеет очевидный смысл, когда то же самое делают и конкуренты, ибо появляется возможность сопоставить свои успехи с их достижениями, сделать необходимые выводы. Но, за очень редким исключением, на российском рынке САПР/PLM подобной открытости не наблюдается. Однако кто-то должен быть первым, и в этом смысле мы очень рассчитываем на Вас. Позвольте несколько вопросов из этой сферы.

Какова структура доходов АСКОН за 2006 год? Какая доля дохода приходится на КОМПАС-3D, на ЛОЦМАН:PLM? Как соотносятся доходы от продажи лицензий и доходы от оказания услуг? Куда плюсятся доходы от поддержки (maintenance) – к услугам или к ПО?

– Лет пять назад мы осознали, что российский рынок настолько непрозрачен, настолько тяжело работать, что кому-то нужно стать первым и начать публиковать свои данные. На наших ежегодных пресс-конференциях мы совершенно спокойно говорим о своих показателях и не видим в этом ничего негативного для себя. **Чем более открытым станет рынок, тем легче нам всем будет на нем работать!**

Примерно половину наших доходов дает КОМПАС вместе с приложениями. При этом доходы от 3D и 2D примерно одинаковы, хотя еще несколько лет назад тематика 2D доминировала. С момента выпуска КОМПАС 5.0, первой версии КОМПАС для MS Windows, мы поставили нашим пользователям **более 12 000** рабочих мест КОМПАС-График и **более 4 000** рабочих мест КОМПАС-3D. Если считать вместе с университетскими лицензиями (как это принято на Западе), то общее количество проданных рабочих мест превышает **36 тысяч**.

Услуги составляют примерно 17%, и они растут опережающе (не надо забывать и о тех услугах, которые оказали заказчикам десятки наших дилеров). Большие перспективы роста у проектных услуг. Этот рынок всё еще в стадии формирования, еще 3÷4 года назад предприятия практически не были готовы за это платить. Сейчас ситуация кардинально изменилась, нам просто не хватает людей для реализации проектов. Постепенно становится нормой обновление, и его доля в доходах уверенно растет. Доля PDM-систем в общем доходе достигла 8%, это направление тоже показывает хорошие темпы роста. Деньги за услуги по поддержке частично попадают к доходам за продукты (вместе с обновлениями), частично – к доходам за услуги.

– Какой годовой оборот был у компании АСКОН в 2006 году? Какова выработка на человека по результатам 2006 г., и какова её динамика? Растет ли производительность труда ваших специалистов?

– Валовая выручка за 2006 год составила **14.2 млн.долл.** (в 2005 году – 10.78, в 2004 – 7.25, в 2003 – 5.11). За три последних года мы практически утроили наши доходы. Темпы роста экономики позволяют сейчас расти в среднем процентов на 30 в год. Именно на это мы рассчитываем в ближайшие 8÷10 лет, что позволит нам выйти на уровень 100 млн. долларов примерно к 2015 году.

Среднесписочное число сотрудников в 2006 году – **434**, выработка на сотрудника получается около 33 тысяч долларов. Средние темпы её роста за последние три года – около 20÷25% в год. Правда, эти показатели не учитывают инвестиций во внедренческие структуры. Сейчас, когда создание сети сбыта завершено, мы будем заниматься повышением эффективности, производительности труда на всех уровнях. Специальная программа действий уже принята.

– Компания АСКОН была одной из первых российских компаний не только в сфере САПР, но и в отрасли ИТ в целом. Насколько сложно было создать компанию в период начала экономических преобразований? Было ли ощутимо влияние западных САПР при разработке КОМПАСа?

– Создать компанию было несложно, сложно было выжить в период развала Союза и его экономики в 1992÷1994 годах (когда, как в песне группы “Любэ”: “на еду хватало денег только-только в аккурат”).

Влияния западных систем при разработке первых версий КОМПАС не могло быть по одной простой причине – в 1988 году (когда стартовали наши разработки для IBM PC) на нашем рынке этих систем просто не было, да и самого рынка САПР еще не существовало. На момент создания КОМПАС-3D западные продукты среднего класса на рынке уже были представлены широко. Естественно, все они подробно изучались.

– Наверняка путь от 0 до 1 млн. долл. занял существенно больше времени, чем от рубежа 1 млн. до 10 млн., не так ли? Какой была компания в начале пути и какой стала, когда вступила в пору зрелости? Каковы были принципиальные отличия на разных этапах?

– Путь от 0 до 1 млн. занял 11 лет (1989÷2000 гг.), а от 1 до 10 млн. – пять лет (с 2001 г. по 2005 г.). Эти два отрезка качественно различаются по уровню управленческих задач, продуктов, ответственности перед заказчиками. Посмотрим с двух сторон – со стороны продуктов и структуры.

На старте АСКОН был компанией монопродукта – КОМПАС-График. Первый этап был связан с легким комплексом на его базе. Следующая веха – решение создавать свой “трёхмер” на собственном ядре (1996 год), его первая версия вышла в 2000 году только благодаря героическим усилиям команды. Далее – в 2001 году началось создание PDM корпоративного уровня. Этот научно- и финансовоемкий проект был завершен успешно. Нам удалось выйти на корпоративный уровень, а ЛОЦМАН:PLM сейчас является стержнем нашего комплекса.

Если смотреть с позиции развития структуры компании, новый этап начался вместе с решением создавать свою собственную региональную сеть. Это был 1999 год. За последующие три-четыре года мы создали и “раскрутили” сбытовые офисы во многих крупных городах – областных промышленных центрах. АСКОН превратился в межрегиональную распределенную структуру. Правильность данного шага и ставка на уверенный рост экономики были подтверждены дальнейшим ростом бизнеса. Здесь ведь как: если экономика растет, а вы выбрали умеренную эволюционную стратегию – вы проиграете. Выберите стратегию роста, а экономика не вырастет – окажетесь в убытке. Мы рискнули и выиграли. Сейчас создание новой структуры в регионе хоть и возможно, но требует на порядок больших инвестиций.

– Не могли бы Вы кратко резюмировать, в чём секрет успеха АСКОН, каким образом компания смогла распространить свою деятельность на территории постсоветского пространства, за счет чего вы смогли завоевать клиентов?

– Во-первых, драйв создания на пустом месте, причем, создания высокотехнологических продуктов. Представляете – не было ничего, пустое поле – и вырастает высокотехнологичный бизнес без нефти и газа, без всяких приватизаций госсобственности. Пока он по западным меркам небольшой, но у нас большие планы.

Во-вторых – команда, увлеченная этой идеологией.

В-третьих – массовость и экономичность наших решений, их привлекательность. Именно эти факторы позволили быстро выйти созданным региональным офисам на рабочий режим.

В-четвертых – мы никогда не ставили во главу угла сиюминутный успех, для нас важнее долгосрочная стратегия. Мы сделали ставку на собственную компетенцию. В результате мы вложились (и продолжаем вкладываться) в продукты и в сеть сбыта, и оказались ближе всех к своим клиентам.

– Если посмотреть список вакансий АСКОН, то больше всего там менеджеров и специалистов по поддержке, хотя встречаются



*Александр Голиков на X Партнерской конференции компании*

*и программисты, и аналитики. Обращает на себя внимание многочисленность вакансий и широта географии. Имеются ли у вас проблемы с кадрами?*

– Нам нужны все – и менеджеры, и специалисты по внедрению, и разработчики. Но в целом мы уже не планируем так быстро набирать сотрудников, как в прошлые годы, когда строилась сбытовая сеть из десятков офисов.

Дефицит кадров испытываем не только мы, это проблема всей ИТ-отрасли. Специалистам по корпоративным проектам просто неоткуда взяться – их никто не готовил. Приходится брать, в основном, молодых и учить самим. К сожалению, наши вузы и бизнес живут практически параллельной жизнью, хоть иногда и пересекаются. В частности, в этом году наше профессиональное объединение АП КИТ проводит конференцию “Преподавание ИТ в России” (мы работаем в оргкомитете). То есть, бизнес пытается влиять на ИТ-образование.

*– Мы живем в эпоху глобализации, интернационализации бизнеса, аутсорсинга и оффшоринга. Не кажется ли Вам, что международное сотрудничество и применение новейших заимствованных технологий (в первую очередь базовых – математического ядра, геометрических решателей и пр.) в решениях АСКОН – это наиболее подходящий путь для быстрого развития продуктов и компании?*

– Согласен с Вами в том, что надо искать пути для максимально быстрого развития. Мы широко используем сторонние компоненты в наших продуктах (например, интерфейсный модуль от BCG, словари Орфо, библиотеки OpenDWG, генератор отчетов Fast Report, систему просмотра и аннотирования eDrawings и т.п.). Математическое ядро и аппарат параметризации у нас собственные, и это решение основывается не на идеологии “чучхе”, а на стратегии и экономическом расчете. Нам повезло – у нас сильная математическая команда,

руководимая Николаем Головановым. Только что вышла его новая книга (“Компьютерная геометрия”, Голованов Н.Н., Ильютко Д.П., Носовский Г.В., Фоменко А.Т.). Книгу выпустила редколлегия во главе с ректором МГУ Виктором Садовничим.

Использование инородного математического ядра не только увеличит стоимость пакета примерно на 500 долларов, что для нас и наших заказчиков крайне нежелательно, но еще может сделать АСКОН более уязвимым при неблагоприятном стечении обстоятельств. В то же время мы уверенно справляемся с развитием ядра собственными силами. Перестанем справляться – будем изучать возможность замены. Но пока мы ни разу не столкнулись с проблемой, которую не смогли бы решить. Хотя изучению готового инструментария мы пока уделяем меньше времени, чем могли бы.

*– Практически все западные вендоры экономят время и деньги, покупая какие-то готовые разработки, часто вместе с их создателями. Как в этом отношении поступает АСКОН?*

– Некое подобие есть, только АСКОН не покупал чужие бизнесы, а в тяжелые годы объединял оставшиеся без финансирования партнерские разработки. Вкладывал в них деньги и возвращал на рынок как интегрированную часть комплекса. Кроме того, за последние годы к нам пришло несколько коллективов и отдельных авторов, которые сделали очень достойные готовые продукты или технологии. Приоритетной для нашего внимания является область массовых приложений САПР, и мы активно сотрудничаем с партнерами, которые могут предложить продукты, хорошо дополняющие нашу линейку. В частности, в 2006 году таким образом вышло несколько приложений для КОМПАС-3D.

Нам кажется, что зачастую покупки служат целям увеличения капитализации, а не повышения эффективности бизнеса. Сейчас, когда те же САД-системы подошли к своему функциональному потолку, прирост функциональности для ведущих брендов дается всё тяжелее. Иногда, чтобы показать фондовому рынку динамику, компания приобретает стороннего разработчика с его устоявшейся клиентской базой. Но не всегда это ведет к положительному результату. После покупки ComputerVision компания PTC надолго оказалась в финансовом провале. Не уверен, что это было полностью правильным решением для развития бизнеса. Другой пример – слияние Daimler-Benz и Chrysler; недавно в прессе сообщалось об огромных убытках немцев.

Покупка должна хорошо вписываться в стратегию развития. Мы видим для себя более перспективную стратегию интеграции своих продуктов с решениями сторонних вендоров. В этом случае мы избавляемся от необходимости управления ими. По мере роста нашего рынка и

объемов продаж КОМПАС-3D мы становимся интересными и западным разработчикам приложений.

– *Небольшие программные компании на Западе (несколько десятков или сотен человек) обычно разрабатывают продукты только в одной сфере – либо САД, либо САМ, либо САЕ. Только несколько “королей САПР” в состоянии вести комплексные разработки, охватывая много направлений сразу. В отличие от этого, российские разработчики, обладая небольшим штатом сотрудников, пытаются охватить максимально широкую область. Правильно ли это?*

– Сразу оговорюсь – мы не делаем ни САЕ, ни САМ-систем. Наш перечень ограничивается массовыми продуктами САД, PDM, САПР (САПР ТП). Девиз “всё в одном флаконе” мы оставляем гигантам – Dassault, UGS, PTC, и из среднего класса выходить не собираемся.

Автоматизируя проектные работы, конструкторскую и технологическую подготовку производства, мы не можем пройти мимо средств коллективной работы – те же САД- и PDM-системы органически связаны. Уровень задач наших заказчиков растет, и они хотят получать новые, более серьезные решения от своего надежного, проверенного поставщика. И не просто хотят, а требуют. Самое главное – правильно определить разумный баланс между своими возможностями и желаниями.

– *Какие ноу-хау и уникальные технологии отличают продукты АСКОН?*

– Рынок САПР не революционен, он развивается стабильно и предсказуемо. Если взять САД-продукты от мировых лидеров, то их отличия друг от друга не так уж значительны. Любое интересное функциональное или интерфейсное решение быстро повторяется и может служить конкурентным отличием только на

очень короткий промежуток времени. Поэтому нашим главным конкурентным преимуществом является экономичный, инвариантно конфигурируемый комплекс от АСКОН в целом. Это не означает, что в отдельных продуктах у нас нет интересных решений. Можно отметить собственные ядро и параметрику, объектно-ориентированные справочники стандартных изделий и материалов, обширное окружение из библиотек и приложений, конструктивно-технологические элементы в ВЕРТИКАЛИ. На мой взгляд, КОМПАС-График – один из лучших чертежных редакторов в мире. Было много находок, и аналогичные функциональные решения появились в том же AutoCAD много лет спустя.

– *Каковы основные конкурентные преимущества ваших продуктов по сравнению с популярными в России системами ADEM и T-FLEX? Архитектура, интерфейс, функционал, интегрируемость, интероперабельность, цены, поддержка...*

– Мы не тратим много времени на отслеживание ситуации с этими продуктами, в основном смотрим на развитие Inventor, SolidWorks и на более тяжелые системы, так как с ними чаще сталкиваемся у заказчиков. ADEM ориентирован на поверхностное моделирование изделий сложной формы с формированием УП для оборудования с ЧПУ – это не наша ниша.

У компании “Топ Системы” – тоже свой путь, отталкивающийся от их собственной, довольно специфической параметризации, хотя в целом мы работаем с ними на одном поле. На мой взгляд, АСКОН сегодня обладает значительно более конкурентоспособными решениями в сфере 2D, PDM и САПР ТП. Наши конкурентные преимущества – в четком позиционировании наших решений, изначальной нацеленности на массовый продукт. При правильной реализации этой концепции по каждому



Команда АСКОН. X Партнерская конференция, 2007 год



упомянутому вами критерию делается только то, что востребовано рынком, а не то, что призвано удовлетворить профессиональный интерес создателей.

– *Есть ли у ваших продуктов конкурентные преимущества по сравнению с популярными в мире 3D-системами Autodesk Inventor, SolidWorks, Solid Edge?*

– Преимущество в соотношении функциональность/цена, в доступности, в более высоком уровне сервиса за счет близости к клиенту. То есть, в уникальном сочетании цены, функциональности и возможностей сбытового канала, их оптимальности для продвижения массового товара. Тотальный демпинг со стороны перечисленных вами вендоров в прошлом году показал, что функционально все системы стали мало отличимы для большинства пользователей.

– *Какие из этих преимуществ сохраняются за пределами границ России и СНГ?*

– Первое из вышеперечисленного: соотношение функциональность/цена, что немаловажно на фоне актуальности снижения производственных затрат.

Сейчас в мире происходит выравнивание потенциалов, активно развиваются Азия и Южная Америка, прежде всего Китай, Бразилия, Индия. Идет массовый вывод производств из Европы в эти регионы и в страны Восточной Европы. Предприятия вынуждены сокращать издержки, они уже не будут тратить деньги на ИТ-технологии в прежних масштабах, меньше будут увлекаться уникальными решениями. На наш взгляд, экономичные и одновременно качественные и функциональные решения будут востребованы всё больше. Недаром и ERP-игроки, и игроки САПР смещают акцент с крупных корпоративных клиентов в сторону малого и среднего бизнеса. Но усечение функционала не является пропуском в малый бизнес – здесь важны легкость освоения, оптимальность функционала (ничего лишнего), кардинальное снижение стоимости владения. Поэтому путь к сердцу малых клиентов не будет легким, нужны новые подходы. Именно эти представления и лежат в основе наших оценок собственных перспектив.

Мы хотим решать реальные задачи дешевле и эффективнее, а не быть “круче” кого-либо. У меня в мобильном телефоне масса функций, из которых я использую 25%. Лично для меня важны качественная связь, красивый дизайн, удобные средства работы со справочником и стабильно функционирующий bluetooth. Зачем мне платить за неиспользуемый функционал, и тем более, зачем мне телефон Vertu? Как сказал Лао Цзы: “Мудрый избегает чрезмерного, избавляется от излишнего, не стремится к величю изобилию”.

– *Тем не менее, функционал Autodesk Inventor, Solid Edge и SolidWorks активно наращивается. Не боитесь ли Вы ситуации, когда ваши пользователи, перейдя на очередной релиз, обнаружат, что их коллеги, которые применяют иностранные решения, ушли далеко вперед и успешно используют продвинутые возможности для работы с поверхностями, листовыми материалами, пластмассой и прочее? Что может предложить АСКОН для того, чтобы завоевать клиента?*

– Поймите, пока система молода, возможности для роста у нее очень большие. Прирост функционала в такой ситуации осуществляется естественно. Позже, когда система выходит на солидный уровень, добавлять функционал становится гораздо сложнее, для этого необходимо прилагать очень большие усилия. Можно констатировать, что сегодня САД-системы уже вышли на этот уровень, и приращение функционала осуществляется путем приобретения сторонних разработчиков приложений и технологий.

В настоящий момент КОМПАС-3D эффективно “закрыл” базовый функционал, и мы планируем динамично развиваться. На самом деле, работа со сложными поверхностями у нас поддерживается на уровне математического ядра, и проблем с тем, чтобы включить поверхностное моделирование в план какого-либо релиза, у нас нет. Пока мы этого не делаем, так как этот рынок не является для нас приоритетным. Бороться за рынок проектирования сложной оснастки мы сейчас не хотим. Во-первых, он не массовый, во-вторых – там уже хватает своих игроков. Хотя, рано или поздно, это произойдет.

– *Согласны Вы с тем, что с улучшением ситуации в российской промышленности, с ростом экономики и маркетинговых бюджетов конкурентов, соперничество в стане систем среднего уровня значительно обострится?*

– Естественно, что конкуренция на рынке растет. Поскольку, в отличие от европейского, наш рынок растет не на 5÷10 процентов в год, а на 20÷40%, то он привлекателен. Все мировые игроки уже здесь, и их работа активизируется. Но я скептически отношусь к тому, что можно полностью кого-то подорвать. В той же Европе мы наблюдаем огромное количество игроков, в том числе разработчиков САД- и PDM-систем, электронных архивов, которые прекрасно работают, и с которыми ни SolidWorks, ни Solid Edge, ни Inventor ничего не сделали.

Что касается средних систем, то акцент в конкурентной борьбе приходится не на область САД как таковую, поскольку САД-решения достаточно близки по своим возможностям. Как пример: если между КОМПАС-3D и упомянутыми выше конкурентами существуют кардинальные отличия, то как тогда объяснить

ценовой демпинг с их стороны? Это показывает, что по уровню функционала системы очень близки. Возвращаясь к конкуренции. На мой взгляд, основная конкуренция будет идти между комплексами, включающими CAD, легкий PDM, технологическую подготовку производства и приложения.

*– Получается, что у кого больше инсталлированных CAD-мест – у того больше шансов выиграть в конкуренции среди комплексных решений?*

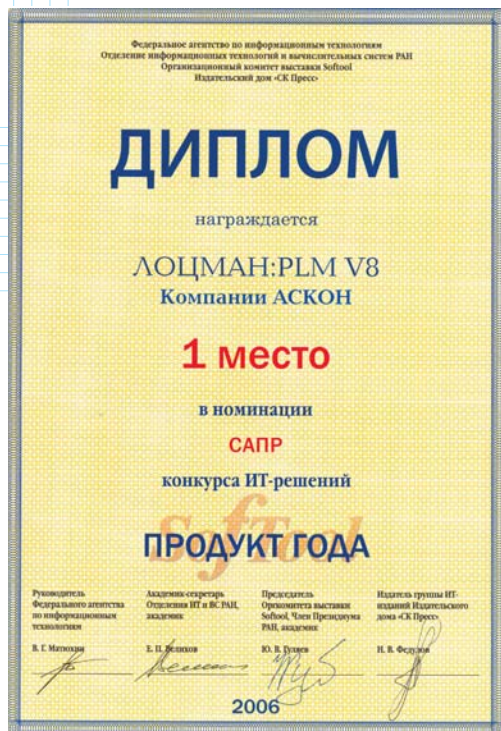
– Намек на AutoCAD понятен. Только здесь надо понимать, что главный рынок этого продукта – это строительная отрасль (проектные институты). Основные внедрения – именно там. У Autodesk есть хорошие решения для этого рынка, и основные деньги идут оттуда. Если же говорить о машиностроении, то там позиции Autodesk не так прочны. Я уверен, что когда идет переход с 2D на 3D, то по сути он одинаков – что на Inventor переходить, что на SolidWorks... Поэтому я бы не сказал, что на этом рынке существует доминирование, и повсюду AutoCAD, который формирует их инсталляционную базу. Думаю, что ситуация достаточно сбалансированная, и КОМПАС есть практически на каждом предприятии в том или ином объеме.

*– Какую международную судьбу Вы рекомендуете своим продуктам? Есть ли у вас продажи за рубежом, и что для этого делается? Кто осуществляет поддержку?*

– С осени прошлого года мы подписали партнерские соглашения с компаниями в 10 странах. Результат даже превзошел наши ожидания.

На западном рынке мы часто сталкиваемся с таким стереотипом, что если продукт стоит недорого, то у него, скорее всего, ущербный функционал. КОМПАС ломает это представление. Когда наши иностранные партнеры знакомились с нашим продуктом, они откровенно удивлялись демократичной цене, по которой мы продаем достойный функционал. Мы хотим завоевать рынок сочетанием цены и функциональности нашего продукта, его экономичностью.

В бизнес-плане выхода на внешние рынки мы определили нишу КОМПАС-3D, как **решение легкого среднего класса с интегрированными средствами 2D**. Наличие интегрированного полнофункционального 2D-редактора



является преимуществом, так как еще долгое время в единой среде будут решаться задачи как двухмерного, так и трехмерного проектирования.

О международной судьбе говорить пока рано – мы только начали всерьез работать над выходом на зарубежные рынки (англоязычная версия КОМПАС и поддержка западных стандартов появились в КОМПАС-3D V8 Plus). Ставка делается на партнерскую сеть, и её формирование идет гораздо лучше, чем мы рассчитывали. Первые продажи есть, но не они сейчас во главе угла. Мы создаем не сеть разовых продаж КОМПАС-3D ради удовлетворения собственных амбиций и ссылок в отечественных пресс-релизах. Нам важнее наличие обученной сбытовой сети, реальная по-

стоянная работа наших партнеров. Наша цель – сеть, ориентированная на массовое продвижение массового товара. Мы инвестируем в зарубежные рынки уже второй год. В этом году объем инвестиций утраивается по сравнению с предыдущим, мы планируем участие в нескольких выставках и специальные маркетинговые мероприятия. По результату года будем выстраивать дальнейшую стратегию.

Мы не рассчитываем на легкий успех, понимаем, что никто нас не ждет с распростертыми объятиями. В то же время мы видим, что даже в Европе помимо крупных вендоров работает множество более мелких игроков (MegaCAD, HelixCAD и т.д.), и никто их не смог выдвинуть с рынка. Поэтому там вполне можно работать, сохраняя баланс цены и качества решений. Мы обладаем уникальным опытом выживания в жестких условиях и намерены побороться за место под солнцем.

*– Не отразится ли негативно выход АСКОН на зарубежный рынок на позициях компании в России и СНГ? Не приведет ли это к сокращению ресурсов, затрачиваемых на разработку других продуктов, помимо КОМПАС, и на продвижение комплексных решений в России?*

– Некорректно противопоставлять работу на внешних рынках работе здесь. Выходом на Запад мы несколько не повредили своим позициям в России. Поверьте, для развития наших продуктов делается всё возможное. Мы отчетливо понимаем, что рынок СНГ для нас является самым приоритетным. Поэтому

мы будем прикладывать максимум усилий для активизации работы здесь, для увеличения функциональности продуктов и комплекса в целом, для увеличения конкурентоспособности наших внедренческих структур. Зарубежный рынок для нас – это просто возможность расширить сбыт, которую мы используем. Но ни в коем случае не в ущерб работе на местном рынке. Грубо говоря, часть прибыли, которую мы могли просто проесть, мы вкладываем, пусть даже и с риском, в новые рынки.

*– PLM-решение нельзя признать полным, если недостаточно развиты CAE- и САМ-средства. Как с этим обстоит дело у вас?*

– Мы будем интегрироваться (и уже интегрируемся) с разработками сторонних вендоров. Помимо прочего, это позволяет заказчику выбрать из нескольких пакетов наиболее подходящий к его задачам. Такой путь кажется мне более перспективным. По мере развития стандартов информационного обмена, разработки интеграционных платформ, эти стыки будут работать всё лучше и лучше. Производителям компьютеров ведь необязательно делать принтеры: есть USB-порт, так что, разрабатывай устройство вместе со стандартным драйвером и подключаай. За этим будущее.

Однако это не значит, что наша компания не ориентирована на разработку приложений. В этом мы придерживаемся следующей стратегии. Мы стараемся четко выделить, что же является массовым запросом рынка. Например, в области 3D – это библиотеки 3D-элементов. Поэтому мы сделали особый инструментарий, основанный на технологии и стандартах *PartLib, ISO 10303 (STEP)*. Мы способны создавать любые справочники стандартных изделий, расширять их или же предоставлять такую возможность нашим клиентам. Кроме того, массовыми являются приложения для проектирования трубопроводов, кабелей и жгутов. В эту сферу массовых приложений мы и вкладываем наши усилия. В новейшей версии *КОМПАС-3D V9* система проектирования трубопроводов и жгутов уже будет включена в набор модулей, которые можно приобрести. Если же клиенту необходимо какое-то редкое, немассовое приложение, то вполне возможно поддерживать обмен данными с нашей системой посредством стандартного формата. Это оптимальный, на наш взгляд, подход.

*– Стоимость ресурсов в России и на Западе стремительно сближается. В 2006 году Autodesk, к примеру, вложила в НИР и разработку порядка 300 млн. долл. Другие “короли” тратят меньше, но не намного. Ваши возможности трудно сопоставлять даже с возможностями отдельных подразделений крупных*

*корпораций. Сможете ли вы держать свои цены на сегодняшнем уровне, когда базовая конфигурация КОМПАС-3D стоит 2 500 долларов? Вы ведь уже отмечали готовность конкурентов снижать свои цены практически до вашего уровня. Как вы намерены действовать в такой ситуации?*

– Повышенная стоимость ресурсов пока объясняется перегретостью ИТ-рынка. В России в настоящее время нет объективных причин выравнивания заработных плат с европейскими, ибо производительность труда в промышленности, экономике в целом, несопоставима. Просто в стране пока еще много нефтяных и газовых денег, но это пройдет по мере снижения цен на углеводороды. К тому же, рынок слишком быстро растет, и существуют перекосы, которые в дальнейшем выправятся.

Что касается масштабов, то большие размеры компаний влекут за собой и большие риски: любое колебание на рынке может ударить сильнее. Наше преимущество в мобильности, динамике, именно это мы и будем использовать. Будем искать варианты “асимметричного и адекватного” ответа, как нас, ракетчиков, учили – отвечать “разделяющимися, самонаводящимися и маневрирующими в атмосфере головными частями на всякие разные ПРО”. *(Улыбается.)*

Фантастические бюджеты меня не очень убеждают. Они не помогли *Autodesk* с *AMD* и с *WorkCenter*; не помогли *Dassault Systèmes* избежать проблем с переходом на *Windows*-платформу; не помогли *PTC* избежать многолетних убытков. У нас уже в середине 90-х годов был файл-серверный *КОМПАС-Менеджер* для групповой работы, а в 2003 году – *ЛОЦМАН:PLM*. В это время *Autodesk* покупала сторонних разработчиков, но только сейчас выводит на рынок *Productstream*, когда время уже во многом ушло, на рынке уже действует множество систем, в том числе разработанных нынешними партнерами *Autodesk*.

Не отрицая важность финансовых ресурсов, всё-таки считаю, что основные ресурсы интеллектуального бизнеса – мозги. Продукт создается фанатами, креативным ядром. **Первичны идеи и воля создателей.** И если с этим проблемы – никакие деньги не помогут.

Демпинг со стороны западных игроков и их представителей мы наблюдаем уже полтора года, даже больше. Это признак слабости. К тому же, он разрушает партнерскую сеть, ибо снижение маржи партнеров не позволяет им держать квалифицированных специалистов. Есть и другая опасность: уронить цены можно, а вот снова поднять – намного труднее, ибо заказчик привыкает к цене продукта. Поэтому такие акции ограничены во времени, и сейчас мы наблюдаем откат в обратную сторону. Усиление таможенного пресса тоже усложнит демпинг западных вендоров.

*– Вы действительно считаете, что ваши конкуренты демпингуют? В чём именно это проявляется? В беспрецедентных акциях или в базовых ценах на их ПО?*

– Давайте называть вещи своими именами. Если компания объявляет специальную акцию, имеющую временные рамки, в течение которых желающие имеют возможность приобрести *AutoCAD* за 1000 долларов, – это не демпинг. Это в основном перевод нелегальных пользователей в нормальное состояние. Кстати, уверен, что процентов на 90 это коснулось строительного рынка. По нашим оценкам, это вряд ли привело к “отгрызанию” рынка у других вендоров. Еще пример: если на Западе система стоит 10 тысяч долларов, а для развивающихся рынков цена снижена до 7 тысяч – это, наверное, тоже допустимые вещи.

Я же говорил о другом. Например, у клиента проводится тендер, на котором мы сталкиваемся с конкурентами. Мы даем свое предложение в соответствии с нашим ценником и с учетом стандартных скидок за количество. Конкуренты же предлагают свои решения по цене *КОМПАСа*, лишь бы выбрали их. Это происходит достаточно регулярно между нами и поставщиками продуктов *Autodesk*, *SolidWorks* и *Solid Edge*. Поймите, что никакого отношения к специальным акциям это не имеет.

*– АСКОН ведет чрезвычайно активную деятельность в учебных заведениях, что, несомненно, является работой на перспективу: сегодняшние студенты – будущие покупатели ваших продуктов. И компания *SolidWorks Russia* очень активна в сфере образования – вспомним её постоянно действующую программу *SWR-Академия*. В прошлом году вновь открывшийся офис *Autodesk* через сеть своих партнеров тоже провел колоссальную работу... Почувствовали ли вы обострение конкуренции в этой сфере?*

– Вузы практикуют одновременное использование различных систем, поэтому здесь нет такой конкуренции, как на промышленных предприятиях. Чем больше лицензионных современных продуктов в учебных заведениях – тем лучше для будущего страны.

В начале 1990-х мы не очень-то просчитывали долгосрочную перспективу своей образовательной активности. К нам просто приходили представители вузов, или мы проводили на их базе семинары и презентации. В итоге они просили дать им возможность работать с *КОМПАСом* и другими нашими продуктами, хотели делать это легально, обучаясь у наших преподавателей. Если вы в 90-е годы ходили по институтским коридорам, я имею в виду “политех” любого промышленного областного города, то знаете, что тогда думать о том, чтобы получить с учебных заведений какие-то деньги, было просто

неприлично. Преподаватели не уходили, работая, по сути, за идею, а мы могли им реально помочь построить учебный процесс на современном уровне. Вот так и началась наша образовательная программа.

*АСКОН* заставил своих конкурентов отказаться от коммерческих поставок учебным заведениям, сделал их невозможными. Сейчас практически все игроки поставляют софт почти по себестоимости носителей и документации, что благотворно влияет на качество ИТ-образования. К слову сказать, на данный момент мы поставили в учебные заведения 20 000 рабочих мест. Подавляющее большинство выпускников технических вузов знакомы с *КОМПАС*. И это несомненное достижение нашего маркетинга, заложенное еще в начале 90-х. Мы постоянно совершенствуем свою работу в сфере образования, отслеживаем действия конкурентов. А вот что нам не совсем понятно, так это позиция чиновников: к примеру, по какому принципу выбираются стратегические партнеры для образовательных программ...

*– Западные разработчики САПР в своих отчетах в обязательном порядке указывают все риски, с которыми их компании могут встретиться на рынке. Каких рисков Вы остерегаетесь в России и каких – на международной арене?*

– После 90-х годов в России не так много рисков, которые нас способны удивить.

Основной риск – это риск потери или слишком медленное развитие ключевых отраслей промышленности. Если наш автопром будет представлен только сборочными заводами *TOYOTA*, *Ford*, *GM*, *VW* или *Nissan*, а наш авиационный будет заниматься производством узкой номенклатуры изделий для *Airbus*, то рынок САПР сузится (завод “Форд Всеволожск”, к примеру, ни в каких САПР не нуждается). Тогда и нам сложнее будет расти быстро, так как основной наш заказчик – в России и СНГ. Придется разрабатывать параллельные ниши. Плюс постоянно растущая стоимость труда в России, что тоже немалый риск для всех отечественных компаний, да и для офисов зарубежных вендоров.

Ну и есть небольшой риск того, что Карл Басс убедит всех в том, что *PLM* – это действительно неприличное слово из трех букв, и заказчики предпочтут вернуться к проектированию на кульманах. *(Улыбается.)*

*– Не могли бы Вы подробнее рассказать о том, как управляется компания. Есть ли Совет директоров, Правление, какой-то экспертный совет? Как построен и работает механизм принятия стратегических решений? Все решения Вы принимаете сами, единолично? По каким вопросам Вы советуется с другими акционерами?*

– Совет директоров у нас совпадает с собранием акционеров, это законодательный орган. В последние годы мы целенаправленно шли к разделению управленческих исполнительских позиций и акционерства. Этот год – последний, когда акционер является генеральным директором (CEO). Со следующего года я перейду на работу в Совет директоров (конкретнее, стану его председателем), а у компании появится новый генеральный директор. Им станет нынешний директор по маркетингу Максим Богданов, он уже представлен компании на январской партнерской конференции.

Мы сделали ставку на сильную структуру, целенаправленно выращивали топ-менеджеров как своих партнеров. И они все принимают непосредственное участие в выработке стратегических решений. **Без сильной команды интеллектуальный бизнес неконкурентоспособен; люди – основной актив компании.** Утверждение же решений – за Советом директоров. Отойдя от оперативных вопросов, акционеры смогут больше времени уделять стратегии развития, новым направлениям.

*– Что и в какой пропорции движет Вами при принятии решений, касающихся АСКОН: практические соображения, расчет и логика развития ситуации, честолюбие, патриотизм?*

– У нас есть цель: **мы создаем высокотехнологическую российскую компанию мирового уровня.** В этом наш профессиональный интерес, это же соответствует и нашему понятию патриотизма. Мне, например, было полгода, когда Гагарин полетел в космос. Мировоззрению моему и моих партнеров чужда только сырьевая ориентация государства. Для нас важно жить в состоявшейся стране с сильной экономикой. Хотя бизнес и не строится на одном патриотизме, идеология и, долгосрочные цели влияют на него кардинально. Деньги не могут стоять во главе угла, они всегда являются следствием эффективного бизнеса. Мы не растим бизнес на продажу, и в этом нет никакого противоречия с желанием видеть свой бизнес эффективным. Вряд ли наши коллеги Борис Нуралиев, Давид Ян или Евгений Касперский думали только о деньгах, создавая свои компании. А для эффективности нужна правильная стратегия, профессиональная команда, отлаженные бизнес-процессы, четко действующая система управления. Над всем этим и работаем одновременно, это долгий и кропотливый процесс.

*– Каким Вам видится предпочтительное будущее АСКОН – независимая компания, структурная единица государственной организации по разработке ПО, часть большой международной корпорации?*

– Не государственная – это точно. Не дело государства управлять бизнесами, не относящихся

к категории инфраструктурных. Международной корпорации сегодня ты нужен, а завтра – уже нет, и кому тебя и с какой целью продадут – неизвестно. Как я смогу что-то гарантировать, нести ответственность перед сотрудниками и заказчиками? Мне больше нравится независимость или равноправное партнерство – АСКОН как полноправный участник мирового разделения труда в области САПР.

*– Конкуренция на международном рынке САПР всё более обостряется. В последнее время мы стали свидетелями крупных слияний и поглощений компаний. Зарубежные гиганты заявляют, что рассматривают и возможность приобретения российских технологий. Как лично Вы к этому относитесь, и какие видите сценарии для АСКОН?*

– Нам часто задают вопрос на пресс-конференциях, не собираемся ли мы продаться какой-нибудь крупной западной компании. Обычно мы отшучиваемся – не дождетесь, мол. Если серьезно: я уже говорил, что наша цель – вырастить успешный бизнес. Мы не планируем терять контроль над компанией, но готовы рассматривать различные варианты альянсов, если они будут полезны для нашего бизнеса, для наших продуктов, для нашей сети.

Любой успешный альянс строится на дополнении друг друга новыми технологиями. Если взять любого CAD-игрока, то ни мы им не нужны, ни они нам, ибо мы располагаем одинаковой продуктовой линейкой. Мы предлагали господину Тасеву, например, создать связку ЛОЦМАН – AutoCAD/Inventor, использовать наши технологии справочников. Другой наш “инвариантный” продукт – ВЕРТИКАЛЬ. Мы предлагаем применять это решение местным офисам UGS, SolidWorks, PTC.

Как видите, мы не являемся ортодоксами и открыты к взаимовыгодному сотрудничеству, если оно будет идти на пользу и нашим продуктам тоже. Сейчас сближаются тематики ERP и САПР (общий стык – PDM). Вполне возможно, что в будущем структура промышленного рынка претерпит значительные изменения, и возникнет новая реальность с новыми возможностями для альянсов.

Что будет через 5÷10 лет – покажет время. Сейчас мы не нуждаемся в сторонних инвестициях. Возможно, они понадобятся для расширения работы на внешних рынках, и это приведет к привлечению внешних акционеров.

Мы будем делать то, что выгодно нашему бизнесу, и не будем делать ничего, что может нанести ему вред, какие бы деньги за это не предлагались.

*– Благодарю Вас за то время и внимание, которое Вы уделили нашему журналу!*

Санкт-Петербург, 26 февраля 2007 г. ☺