

Для многих компаний работа с клиентами — основной приоритет. Они стремятся улучшить качество обслуживания во фронт-офисах, расширяют линейку предложений, тратят большие деньги на маркетинговое продвижение товаров. Однако качество работы с потребителем зависит не только от уровня обслуживания фронт-офиса. Основная задача руководства бэк-офиса — работа с внутренним клиентом — сотрудниками собственной структуры. Региональный директор Autodesk в странах СНГ Александр Тасев рассказал « ДК » о том, как ему удалось убедить головной офис увеличить инвестиции на развитие компании в России в 25 раз.

Как получают инвестиции в развитие представительства транснациональных компаний? Чем российский рынок привлекает Autodesk? Чего вендор опасается так же сильно, как кризиса ликвидности? Как компания планирует продать 5 млн лицензий российским инженерам?

Быстрорастущий российский рынок все больше привлекает иностранные компании. Оно и понятно — в 2007 г. рост Autodesk в России превысил мировые показатели компании и составил 165%. По оценкам экспертов CNews Analytics (CNA), выручка вендора в 2007 г. в России составила около \$145 млн. Такие успехи заставили руководство Autodesk обратить более пристальное внимание на Россию. Но это случилось только в 2007 г., а в 2004 г., до начала работы регионального представительства, Александру Тасеву приходилось убеждать руководство Autodesk в необходимости активнее работать в России.

**Расскажите, как вы получаете инвестиции на развитие регионального офиса в России?**

— Я продаю «российскую идею» руководству Autodesk в мире. Она заключается в том, что в России есть огромный потенциал для бизнеса — сюда надо инвестировать, а отдача будет не только материальная, но и качественная — новые знания, идеи. Россию относят к странам БРИК — развивающиеся страны, среди них Бразилия, Индия, Китай. Я считаю, что это не совсем так: Россия — скорее, возрождающаяся страна. В отличие от других стран БРИК здесь всегда был потенциал, культура проектирования, технические специалисты высокого уровня, развитая промышленность, строительство, машиностроение. Эту культуру надо уважать, здесь нельзя просто насаждать западные технологии, нужно ориентироваться на российскую специфику, на ее технологическое

наследие — это позволит добиться не просто количественного роста продаж, но и качественного роста — усовершенствования наших продуктов.

### **То есть вы апеллируете к тому, что в России исторически сложилась культура проектирования?**

— Да, и этот аргумент работает. У меня преимущество в том, что я не русский — я родился в Болгарии, долго жил в Германии. Степень доверия ко мне больше — если русский управляющий начнет нахваливать российский потенциал, инвесторы будут делать скидку на его патриотизм. Раньше я работал в германском офисе Autodesk, развивал бизнес в России, на Ближнем Востоке и в Африке, поэтому могу рассуждать более отстраненно. Понятно, что голую идею не продашь, мечту нужно подкреплять цифрами.

### **И какими цифрами вы подкрепляете?**

— Во-первых, это то, что уже сделано. У нас есть результаты, с которыми мы можем прийти к руководству, за первые три года работы в России нам удалось оправдать доверие. Мы открыли российский офис в 2004 г. До этого работали исключительно с партнерской сетью. За три года, с 2004 г., бизнес в России вырос в 10 раз. Этому способствовал не только общий рост экономики, но и наша работа над развитием партнерской сети, распространение знаний о новых технологиях, их преимуществах. Большую роль в росте бизнеса сыграла легализация ПО. При этом наша цель не в лицензировании как таковом, а в повышении эффективности бизнеса наших клиентов за счет внедрения инновационных технологий проектирования. Использование нелегального ПО — это один из бизнес-рисков современного предприятия. Он достаточно очевидный, и многие пытаются защититься от него в первую очередь. Это понятно. Но очень важно, чтобы при этом инвестиции в САПР (системы автоматизированного проектирования) позволяли решать и другие задачи: создавать новые инновационные разработки, востребованные рынком; снижать себестоимость производства или строительства; избегать конструкторских ошибок; повышать качество, надежность, производительность и конкурентоспособность.

### **Является ли потенциал российского рынка весомым аргументом?**

— Когда мы открывали офис в России, мы оценили потенциал рынка — сколько в России инженеров и сколько мы продали продуктов. Отсюда стал понятен уровень проникновения наших продуктов. Он составлял лишь несколько процентов. Четыре года назад емкость рынка не превышала 500 тыс. лицензий. Сейчас она выросла более чем в 10 раз — потому что произошло стремительное развитие в области проектирования, строительства, машиностроения.

Кроме того, при разговорах с руководством Autodesk мы проводим аналогии с рынками, которые растут со схожей динамикой, где компания начала работать раньше. Это позволяет нам спрогнозировать дальнейшие события и добиваться того, чтобы инвестиции в наш регион были как минимум такими же. Часто мы приводим в пример Китай, где 3-5 лет назад рынок рос с похожей динамикой. Сейчас рынок IT в России растет на 18-25% в год, рынок САПР — на 30-40%. При этом, например, рост бизнеса Autodesk в прошлом году составил 165%.

### **Коллективная работа помогает привлекать инвестиции**

Стремительно развивающийся российский рынок заставил руководство Autodesk обратить на него пристальное внимание. Летом 2008 г. в Россию приехал вице-президент по платформенным решениям и развитию бизнеса Autodesk Амар Ханспал, чтобы лично встретиться с наиболее крупными заказчиками и понять, что является ключевым фактором роста в регионе и как применить это для дальнейшего развития бизнеса в России. Тогда же для российских пользователей ускорили локализацию продуктов, которая стала осуществляться в 2-3 раза быстрее. Сейчас русские версии продуктов Autodesk появляются через 4-6 недель после английских, одновременно с выпусками продуктов для стран Западной Европы. Чувствуя активную поддержку головной компании, региональное руководство вынашивает амбициозные планы региональной экспансии.

Сложно ли было получить первый \$1 млн на открытие регионального представительства в России?

— Нет, вообще руководство Autodesk достаточно просто убедить — в этих людях мало скептицизма. Первый \$1 млн нам удалось получить легко — мы сказали: смотрите, из одного конца России в другой нужно лететь на самолете 12 часов. Мы к вам из Москвы в американский офис тоже летели 12 часов. Россия находится на втором месте по уровню добычи нефти, там строится много жилья и дорог, огромное количество машиностроительных предприятий, которые производят продукции на миллионы долларов в день! Такие цифры шокируют. А вот для того чтобы получить инвестиции на 2008-2011 гг., пришлось постараться, потому что речь шла о намного большей сумме — \$25 млн.

### **Как вам удалось увеличить размер инвестиций в 25 раз?**

— Тут важна командная работа, чтобы руководство понимало, что это важный для

компании проект, а не мечта Александра Тасева, для подведения итогов первых трех лет работы и формирования планов на следующие три года мы привлекли сотрудников Autodesk из разных стран, внешних консультантов из России и США. Также к анализу эффективности работы мы подключили одного из топ-менеджеров, который принимал решение инвестировать в регион. Это наша собственная инициатива, и у нее есть два преимущества: во-первых, эффективность работы, во-вторых, вовлеченность топ-менеджеров — они сами в процессе работы сформулировали цели дальнейшей деятельности, сами установили объем инвестиций. Менеджеры участвовали в его формировании. Это существенно облегчило нам задачу.

### **На что тратятся средства?□**

— Основная часть идет на локализацию продуктов и на развитие партнеров. Продукты Autodesk должны полностью удовлетворять требованиям рынка с точки зрения местных стандартов и давать возможность сделать большой шаг вперед за счет технологических преимуществ. Кроме того, авторизованные партнеры Autodesk должны иметь знания, опыт, ресурсы для того, чтобы помочь нашим заказчикам использовать продукты максимально эффективно. Значительные суммы мы тратим на Образовательную программу, работу с вузами и студентами, на распространение знаний о современных технологиях и тенденциях в проектировании среди профессионалов. В этом году при нашей поддержке партнеры Autodesk проводят более 550 тест-драйвов и семинаров по всей России. Только проводимые нами в трех регионах России 3D-форумы собрали более 1600 профессионалов. При этом мы уверены, что работы еще очень и очень много.

### **Топ-менеджеры продают собственный имидж□**

Руководителям компании приходится соревноваться друг с другом за инвестиции. При этом важно сочетать стремление к развитию собственного региона и необходимость учитывать интересы других представительств компании. Желание «идти по головам» не поощряется — руководителям приходится прорабатывать все детали — от увеличения прироста капитала на каждый вложенный доллар до собственного имиджа и репутации региона, чтобы получить благосклонность руководства.

### **В вашей компании преобладает формальный подход к инвестированию, или руководитель регионального филиала может повлиять на решение?□**

— Решение о финансировании принимается коллегиально. Группа из представителей финансовой и юридической служб, отдела кадров, продаж и маркетинга, логистов и менеджеров, ответственных за поставки, вырабатывает формальный подход. Но последнее слово остается за глобальным вице-президентом по продажам Кеном Бадом.

При прочих равных условиях у стран примерно с одинаковой конъюнктурой рынка идет борьба между конкретными региональными руководителями, и тогда влияние оказать может что угодно — от личности руководителя до общего отношения к конкретной стране. Например, один из бывших руководителей одного из филиалов в Восточной Европе очень давно работает в Autodesk — он лично получал первые деньги на развитие от основателя компании Autodesk. Ему и сейчас получение инвестиций дается сравнительно легко, потому что руководство ему безоговорочно доверяет.

### **Что происходит, когда нет запланированного возврата инвестиций?**

— Autodesk, как и любая зрелая компания, распределяет деньги между различными продуктами и направлениями и следит за результатами вложений. У нас было такое, когда одно крупное направление не давало желаемой прибыли. Мы просто выбрали неправильное направление продаж. Сначала мы хотели работать через партнеров высшего эшелона — дистрибьюторов. А потом начали взаимодействовать с реселлерами. Например, Autodesk Alias, продукт для промышленного дизайна, продается через прямых партнеров. Была и обратная ситуация. Иногда мы перераспределяем инвестиции с одного направления на другое. Так, AutoCAD Electrical развивает всего один дистрибьютор и одна страна — Венгрия. Раньше на это направление шло больше инвестиций, сейчас — меньше.

### **Кризис не помешает развитию**

В последние годы с интенсивным развитием экономики компании стремились занять максимальную долю на рынке. На это тратились все ресурсы, и компании не слишком задумывались об оптимизации внутренних ресурсов. В условиях, когда спрос превышал предложение, проектные компании не озадачивались модернизацией производства, внедрением инновационных продуктов, которые позволяли проектировать более экономичные и технологичные здания. Сейчас ситуация изменилась — выиграет тот, у кого ниже себестоимость проектирования, выше скорость и лучше качество. Для проектировщиков настало время остановиться и задуматься о собственной эффективности.

### **Может ли руководство Autodesk пересмотреть объем инвестиций в связи с кризисом?**

— Если мы будем приносить достаточно прибыли, то руководство не уменьшит инвестиции. Но в России есть и свои проблемы, кроме кризиса ликвидности. Это неуверенность инвесторов, проблемы с утверждением проектов, проверки и давление на бизнес со стороны государственных служб. Проектирование здания — это начало большого проекта, который растянется на несколько лет. Когда инвестор заказывает

проект, он должен быть уверен, что через год он может начать строительство, и ему не будут препятствовать. Здесь нужны инициативы правительства.

Вообще говоря, мы надеемся, что кризис нам поможет — он очистит рынок от тех компаний, которые работают некачественно. Пока мы не сильно ощущаем последствия кризиса, заказы снизились незначительно. Чтобы подстраховаться, мы разрабатываем специальные предложения по рассрочке платежей. В момент кризиса важно быть еще ближе к заказчикам, поэтому мы не отменяем планов регионального развития. Наиболее интересные для нас регионы — Сибирь и Дальний Восток. Также нам интересен регион Поволжья, Урал и Юг России.

Расскажите, на какие цели мотивирует региональных руководителей Autodesk?

— В России работает схема, которая мотивирует топ-менеджера на долгосрочное сотрудничество с клиентом. Сейчас мы планируем на три года вперед. Зачастую компания хочет купить пакет программ сегодня и просит скидку. Обычный менеджер будет рад крупной сделке и продаст без обсуждения. Но нам же надо понять, какой функционал нужен клиенту, какие у него требования. Возможно, после этого он купит меньше, но зато клиент придет потом еще. Мы заинтересованы в более предсказуемом развитии. Лично моя зарплата состоит из базовой части и бонусов, которые мне платят после подведения итогов. Бонусная часть зависит от суммы продаж и от их качества — насколько успешно наши продукты применяются клиентами, насколько профессиональны наши партнеры, как развиваются мои подчиненные.

В Европе у нас работает система KPI. Она хороша на прозрачных рынках. Но в России трудно оценить субъективно то, что сделано, нет ресурсов.

**Есть ли особенности работы «по-русски»? □**

— Есть, конечно. В России люди более эмоциональны. Иногда эмоции проявляются там, где не нужно. Менеджеры российских компаний привыкли, что ими руководят, некоторые сотрудники думают, что они придут ко мне со своей проблемой, и я ее решу. Но я не буду делать это: когда ко мне приходят, я лишь помогаю достигнуть решения — задаю направления для размышлений, кое-что подсказываю, а сотрудник дальше решает сам. Не всем понятен такой подход, но в долгосрочной перспективе он помогает развитию людей.

## Autodesk планирует инвестировать в Россию чтобы продавать еще больше

Автор: Sergei Erjemin

23.03.2009 12:49 - Обновлено 31.03.2009 17:44

### детали

#### Показатели компании Autodesk

Направления деятельности
Компания Autodesk является поставщиком программного обеспечения (САПР) для: промышленно-
машиностроения
рынка средств информации и развлечений

Доход во втором квартале 2008 г.	
\$620 млн,	что на 18% превышает аналогичный показатель 2007 г.

#### Показатели в странах СНГ за I кв.

2007 2008 гг.

62%	— общий рост продаж
52%	— прирост продаж решений для машиностроения
58%	— прирост продаж решений для архитектуры и строительства
214%	— прирост продаж для проектирования объектов инфраструктуры — AutoCAD Civil 3D

#### Показатели за 2007 г.

\$2,2 млрд	— общий доход
\$356 млн	— чистая прибыль

#### распределение доходов

##### от разных регионов в 2007 г.

40%	— EMEA (Европа, Средняя Азия, Индия и Африка)
37%	— Южная и Северная Америка
23%	— Тихоокеанский регион
164%	— рост Autodesk в странах СНГ на конец 2007 г.

##### рост продаж в 2007 г. по направлениям

250%	— рост продаж решений для машиностроения (Autodesk Inventor, AutoCAD Electrical)
160%	— рост продаж решений для архитектуры и строительства (Revit, AutoCAD Architecture, ...)
86%	— рост продаж решений для дизайна, анимации и индустрии развлечений (3DS MAX, Maya)

Источник: данные компании.

### досье

#### Александр Тасев

Год рождения — 1965.

ОБРАЗОВАНИЕ: Технический университет Ильменау, Германия (специальность — «Автоматика»).

КАРЬЕРА: 1991—1997 гг. — Wenninger Surveying Systems, руководитель подразделения программного обеспечения;

1997—2000 гг. — SICAD Geomatics, директор международных продаж;

2000—2005 гг. — директор по маркетингу и развитию бизнеса Autodesk в Центральной и Восточной Европе, СНГ, на Ближнем Востоке и в Южной Африке;

с 2005 г. по настоящее время — региональный директор Autodesk в странах СНГ.

## **Autodesk планирует инвестировать в Россию чтобы продавать еще больше**

Автор: Sergei Erjemin

23.03.2009 12:49 - Обновлено 31.03.2009 17:44

---

**ДОСТИЖЕНИЯ:** в период с 2005 по 2008 гг. удалось увеличить прибыль компании Autodesk в России в 10 раз. Запуск кампании по стимулированию сбыта, которая привела к удвоению числа легально установленных продуктов Autodesk в СНГ. Победитель — Diamond Clubs (Autodesk).