

СЕО британско-нидерландского нефтегазового концерна Royal Dutch Shell не только заливает горючее в бензобаки автомобилистов всего мира, но и старается обеспечить светлое энергетическое будущее человечества, которое пока под большим вопросом



Фото: Bloomberg

## Кадровое решение

Летом 2008 года деловой мир готовился к сенсации, которая, несомненно, должна была попасть в Книгу рекордов Гиннесса. CEO транснационального нефтегазового гиганта Royal Dutch Shell Йерун Ван дер Вир готовился выйти в отставку, а главным претендентом на этот пост все единодушно прочили Линду Кук, входившая в первую пятерку самых влиятельных бизнес-леди мира. У нее действительно был солидный гандикап по сравнению с остальными претендентами. Глава газового и электроэнергетического департамента Shell, Линда Кук лучше кого бы то ни было ориентировалась в главных бизнесах компании. Все ждали первого в истории нефтегазовой индустрии назначения женщины на высший корпоративный пост.

Однако сенсация не состоялась. Пост CEO достался коммерческому директору Royal Dutch Shell Питеру Возеру (Peter Voser). Хотя влиятельная The Financial Times и предрекала, что он откажется от борьбы за руководство Shell, отказалась, без объяснения причин, Линда Кук – главная претендентка.

Впрочем, и это назначение было не вполне традиционным. Впервые британско-нидерландскую компанию с более чем вековой историей возглавил не гражданин Нидерландов или Великобритании. И к тому же финансист.

## Латиноамериканский экстрим

Почти вся трудовая жизнь этого швейцарского менеджера связана с компанией Shell,

куда он пришел сразу после университета. На протяжении двух первых десятилетий своей карьеры Питер Вазер сменил немало руководящих должностей различного уровня в европейских и латиноамериканских подразделениях концерна. География такова: Швейцария – 5 лет, Великобритания – 8 лет, Аргентина – 5 лет, Чили – 2 года.

О работе в Латинской Америке Вазер вспоминает как о прекрасной школе, научившей его ориентироваться и принимать верные решения в кратчайшие сроки в экстремальных ситуациях. Дело в том, что в регионе бушевала гиперинфляция. Задержки поставок даже на неделю могли иметь катастрофические последствия. В Латинской Америке Вазер имел дело со всеми фазами экономических перипетий: кризис сменялся пробуждением и нарастанием деловой активности. Затем, на пике экономического роста, разворачивалась следующая волна кризиса.

«Именно там я узнал много нового о руководстве, об оперативном планировании, - рассказывает Питер Вазер. - Научился получить максимальную отдачу от моей команды. Это был единственный способ выжить. Бесценный опыт, очень мне пригодившийся, когда я шагнул на следующую управленческую ступень».

В 2002 году Вазер вернулся в родную Швейцарию и устроился в исполнительный аппарат шведско-швейцарской компании Asea Brown Boveri Ltd. (ABB). Эта компания, основанная в 1988 слиянием шведской Asea и швейцарской Brown Boveri, тоже имевшими столетнюю историю, специализировалась на выпуске электротехнического оборудования и энергетических установок. К моменту прихода Питера Вазера компания представляла собой набор многочисленных активов, расположенных в 25 странах на территории Западной и Восточной Европы (в том числе в странах бывшего СССР), Латинской Америки. Все это грандиозное хозяйство, в котором работали почти 150 тыс. человек, плохо слушалось руля.

Питер Вазер возглавил команду, созданную для реструктуризации компании, сокращения количества подразделений и региональных филиалов. Это оказалось не менее сложно, чем непрерывная борьба с латиноамериканской гиперинфляцией. С наибольшим сопротивлением преобразованиям Вазер сталкивался в среде менеджеров среднего звена. Именно эта категория управленцев, по мнению Вазера, является наиболее консервативной.

Пришлось настаивать на непопулярных решениях. Иначе АВВ утратила бы завоеванные на рынке позиции, и впоследствии ее могли бы растащить по частям конкуренты. Приобретенный в АВВ опыт также оказался крайне полезным для Вазера, когда он очутился в совете директоров Shell.

Будучи человеком ответственным, Вазер доделал порученную ему работу и лишь потом вернулся в Shell, куда его приглашали еще в 2003 году. В 2004 году он стал финансовым директором нефтегазового гиганта и вошел в совет директоров концерна. Через год Вазера назначили главным финансовым директором Shell. А 1 июля 2009 года он вступил в должность CEO нефтегазового концерна.

## **Беспокойный человек**

Питер Вазер – человек прямой и открытый для общения с сотрудниками, клиентами, инвесторами, партнерами, правительственными чиновниками. В сложных ситуациях он

не только не избегает острых дискуссий, но рад им, поскольку считает, что только в споре рождается истина.

Но, выслушав все аргументы, он принимает твердое решение, которого придерживается неукоснительно. При этом всегда стремится предельно ясно и откровенно доводить свои и конкретные оперативные решения, и стратегические устремления до всех заинтересованных сторон – сотрудников, инвесторов, партнеров.

Питер Вазер – руководитель традиционного склада, каковых в крупном бизнесе подавляющее большинство. Не скрывает своих убеждений. Способен рисковать во имя общего дела. Опирается на команду, не загромождая себя второстепенными вопросами. Заботится о профессиональном росте своих сотрудников. Вазер считает, что эффективный руководитель должен способствовать раскрытию наиболее сильных сторон каждого своего подчиненного. В общем, ему, похоже, удалось найти золотую середину между авторитаризмом и анархической вольницей.

Развиваться нужно не только сотрудникам, но и самому CEO. «Я стремлюсь постоянно подталкивать себя на следующий профессиональный уровень, накапливая знания и развивая свои способности, - говорит он. – Я беспокойный человек, никогда полностью не удовлетворен тем, как я использую имеющиеся у меня возможности. И я боюсь, пожалуй, больше всего на свете, что могу остановиться в своем развитии. На моем посту это означало бы откат назад. Поэтому я неустанно борюсь с проявлениями собственной стагнации».

За четверть века Питер Вазер изучил компанию, что называется, вдоль и поперек. Он считает, что Royal Dutch Shell обладает отчетливо выраженными «фамильными признаками» или, как он выражается, набором хромосом, ДНК. К сильным сторонам Shell Вазер относит развитые и постоянно совершенствуемые технологии разведки, добычи и переработки, оперативную деятельность, а также четкую координацию взаимодействия с партнерами, клиентами и региональными администрациями. А те черты корпоративной культуры, от которых стоило бы избавиться – сложная отчетность и некая общая «рассеянность внимания».

Исходя из теории «корпоративной ДНК», Вазер считает, что механическое копирование позитивных элементов деятельности другой компании с другим «набором хромосом» не пойдет на пользу. Необходимо органическое развитие, культивирование «природных» достоинств своей компании и купирование, нейтрализация «врожденных» или приобретенных недостатков.

Вазер начал решительно - с сокращения расходов, в том числе фонда зарплат. Но уволил не рабочих. Первый шаг по реструктуризации, предпринятый Вазером, - уменьшение количества исполнительных директоров в совете с пяти до трех человек и количества позиций высшего уровня в исполнительном комитете компании - с 80 до 60. Затем было уволено более 500 топ-менеджеров в представительствах компании по всему миру.

Затеянная Вазером корпоративная реструктуризация, продолжалась более двух лет. В конечном итоге удалось упростить организационную структуру и сократить объем затрат. А оптимизация портфеля активов в сегменте переработки и сбыта продолжается и сейчас. Вазер, в частности, существенно сократил количество АЗС. За трехлетний период было продано активов на сумму \$17 млрд. и приобретено на \$15 млрд.

## Все по науке

Питер Вазер управляет громадным «хозяйством». Shell - восьмая по величине компания в мире и вторая в энергетическом секторе. Занимается всем спектром нефтегазового бизнеса: геологоразведкой, добычей, переработкой, распределением и сбытом, нефтехимией и энергетикой. Помимо этого, Shell активно участвует в исследованиях и производстве возобновляемых источников энергии: биотоплива и водорода, создает солнечные и ветряные генераторы электроэнергии.

**«Я стремлюсь постоянно подталкивать себя на следующий профессиональный уровень, накапливая знания и развивая свои способности. Я беспокойный человек, никогда полностью не удовлетворен тем, как я использую имеющиеся у меня возможности».**

Shell действует более чем в 90 странах мира. Ежедневно на многочисленных месторождениях добывается свыше 3 млн. баррелей нефти и газа. Компании принадлежат более 50 НПЗ и сеть АЗС (около 50 тыс. станций).

В 2011 году доходы концерна достигли \$470 млрд., а чистая прибыль превысила \$30 млрд.

В состав концерна входит крупная американская дочерняя компания Shell Oil Company и четыре подразделения.

1. Upstream Americas ведет разведку и добычу нефти и газа в Северной и Южной Америке.
2. Upstream International - разведка и добыча нефти и газа за пределами Америки.
3. Downstream осуществляет переработку сырой нефти и продажу нефтепродуктов.
4. Научно-исследовательский центр Projects & Technology обеспечивает разработку инновационных технологий, подготавливает реализацию крупных проектов, занимается вопросами охраны здоровья, технологической безопасности и защиты окружающей среды.

Научно-исследовательский центр Shell уникален по подбору научных и инженерных кадров, по оснащению исследовательским оборудованием. Именно он обеспечивает концерну мировое лидерство в области технологических инноваций. Projects & Technology располагает мощным компьютерным центром, который производит сложнейшие расчеты разведываемых месторождений на основе обширных сейсмических, геологических и геофизических данных.

Именно в Shell были разработаны наиболее эффективные технологии добычи

сланцевого газа, которые свели к возможному минимуму его себестоимость. Shell сейчас расходует на извлечение сланцевого газа из недр при помощи горизонтального бурения всего лишь в три раза больше средств, чем при добыче обычного природного газа. Значительные успехи достигнуты и в области выделения мазута из нефтеносных песков и получения синтетической нефти.

## **Газ – всему голова**

Новые технологии уже доказали свою эффективность. Поэтому Вазер смело инвестирует в их промышленную реализацию. Так, например, в июле 2010 года Shell приобрела за \$4,7 млрд. частную американскую компанию по добыче сланцевого газа East Resources. Вазера заинтересовало, прежде всего, не оборудование компании, а громадное месторождение площадью 4,25 тыс. кв. км, которым компания владеет.

Надо отдать должное предшественникам Вазера. Стратегия на выживание в условиях резкого сокращения добываемого сырья была принята в Shell более 20 лет назад. Но Вазер не просто следует этой стратегии, а развивает ее. Он считает, что сейчас наиболее рационально - как в экономическом отношении, так и с точки зрения экологии и сохранения природных ресурсов - развивать добычу не нефти, а газа.

Почти на каждой конференции, посвященной проблеме добывающих отраслей, он повторяет: «Природному газу нет альтернативы. Он дешевый - производство 1 МВт электроэнергии из газа дешевле, нежели из угля, дешевле, чем ядерная энергетика и возобновляемые источники. Экологичный - при сжигании вырабатывается на 50-70% меньше CO<sub>2</sub> по сравнению с угольными электростанциями. Запасы газа огромны - хватит больше чем на 250 лет».

Необходимо отметить, что Вазер ставит вопрос о будущем энергетики шире. Собственно, в его устах это проблема не только энергетики, но вообще выживания человечества. Дело в том, что нефтедобывающая и перерабатывающая отрасли потребляет громадные объемы пресной воды. И Shell прилагает значительные усилия для создания водосберегающих технологий.

Так, например, в рамках канадского газового проекта построен завод рециркуляции воды для близлежащего города Доусон Крик. А в Катаре, где вода на вес золота, завод по сжижению газа за счет химических реакций попутно вырабатывает воду и тепло в виде водяного пара.

**«Природному газу нет альтернативы. Он дешевый. Экологичный. Запасы газа огромны - хватит больше чем на 250 лет»**

С момента прихода Возера на высшую корпоративную должность Shell реализовала 14 крупных проектов по разведке и освоению газовых и нефтяных месторождений, провела модернизацию существующих. Планы СЕО на будущее, изложенные в марте на собрании акционеров, предусматривают наращивание темпов развития. Лишь в текущем году предусмотрено выделить \$30 млрд. капиталовложений, 80% из которых будут направлены в сектора геологоразведки и добычи. Большая часть данных инвестиций пойдет на реализацию проектов в Северной Америке и Австралии.

В следующую трехлетку - именно таков период долгосрочного оперативного планирования в Shell - предполагается реализовать более 60 крупных проектов. В результате объем новых ресурсов, подготовленных к разработке, достигнет 20 млрд. баррелей. Значительное внимание будет уделено крупным проектам по производству сжиженного природного газа, разработке месторождений на глубоководном шельфе, месторождений газа в плотных породах, сланцевых залежей жидких углеводородов.

Немало внимания Питер Возер уделяет российским проектам. К наиболее крупным из них относятся:

1. «Сахалин – 2», где у компании 27,5% акций. Получаемый в рамках этого шельфового проекта сжиженный природный газ составляет третью часть его мирового производства.
2. Разработка Салымской группы месторождений, расположенной в Западной Сибири. Это самый крупный российский проект нефтедобычи с участием иностранных компаний.
3. Каспийский трубопроводный консорциум, где компании принадлежат 5,5% акций.

Генеральный партнер Shell в России - «Газпром».

«Я стремлюсь постоянно подталкивать себя на следующий профессиональный уровень, накапливая знания и развивая свои способности. Я беспокойный человек, никогда полностью не удовлетворен тем, как я использую имеющиеся у меня возможности».

«Природному газу нет альтернативы. Он дешевый. Экологичный. Запасы газа огромны - хватит больше чем на 250 лет»

## **СЕО-урок N**

Механическое копирование позитивных элементов деятельности компании с другим «набором хромосом» не пойдет на пользу. Необходимо органическое развитие, культивирование «природных» достоинств своей компании и купирование, нейтрализация «врожденных» или приобретенных недостатков

## ОН СТРОИТ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЮ НА ВЕКА И НЕ ОСТАВИТ НАС БЕЗ ГАЗА

- 1958 Родился в Бадене, Швейцария.
- 1982 Окончил факультет делового администрирования Университета прикладных наук в Цюрихе. Поступил в швейцарское отделение Royal Dutch Shell в финансово-коммерческий сектор.
- 1987 Работает в британском отделении Royal Dutch Shell.
- 1995 Переводится в аргентинское отделение Royal Dutch Shell.
- 2000 Чилийское отделение Royal Dutch Shell.
- 2002 Финансовый директор группы компаний Asea Brown Boveri.
- 2004 Финансовый директор Royal Dutch Shell.
- 2005 Главный финансовый директор Royal Dutch Shell.
- 2006 Член Швейцарского федерального комитета по аудиту.
- 2009 Вступление в должность CEO Royal Dutch Shell
- 2010 Директор некоммерческой организации Catalyst, создающей дополнительные возможности для занятия женщин бизнесом.
- 2011 Почетный гражданин Брунея.