

# WesternGeco – отличие от конкурентов

## How WesternGeco intends to differentiate itself from the competition

**В условиях хрупкого равновесия на рынке нет дела сложнее, чем управлять крупнейшей в мире геофизической компанией. Президент WesternGeco Дальтон Бут (Dalton Boutte) полагает, что развитие технологии позволит его компании сохранить лидерство в конкурентной борьбе. Эндрю МакБарнет (Andrew McBarnet), редактор *First Break*, рассказывает о человеке и его деле.**

Дальтон Бут не считает себя «семейным врачом компании», но именно так можно оценить роль, которую он исполняет уже 16 месяцев, являясь президентом WesternGeco, крупнейшей сейсморазведочной компании мира, совместного

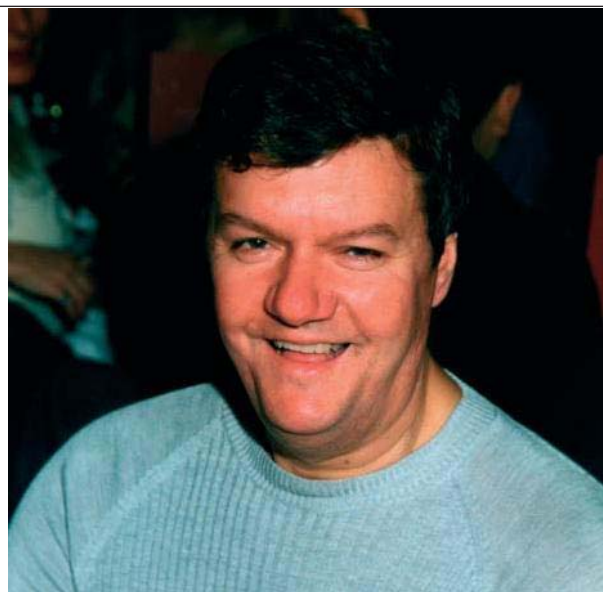
предприятия Schlumberger и Baker Hughes. Он полагает, что управление этим совместным предприятием было самым большим вызовом за все 24 года работы в Schlumberger, держателя 70% акций WesternGeco.

После беседы с Бутем создается впечатление что WesternGeco миновала крутой поворот в своей истории. Это в значительной мере связано с улучшением финансовых дел, а также с тем, что нефтяная отрасль начинает, наконец, постепенно принимать Q-технологии, которые WesternGeco считает существенным фактором будущей конкуренции в сфере сейсмических услуг.

Как и ее прямые конкуренты на рынке геофизических услуг, компания боролась с проблемами, порожденными драматическим обвалом рынка в 1999 г., вызванным целой комбинацией факторов, среди которых следует назвать консолидацию нефтяных компаний – потребителей услуг, хроническую перегруженность и необходимость коренного пересмотра всей бизнес-модели предоставления геофизических услуг.

Бут принял должность в WesternGeco в особенно трудное время. Компания, проводившая реструктуризацию, закрывала наземные сейсмические партии в континентальной части США и в Канаде в связи с «устойчиво невыгодными условиями рынка» и ожидала дальнейшего сокращения международной деятельности. «Работая в этой должности я хорошо понял», говорит Бут, «что существует большая разница между геофизической наукой и геофизическим бизнесом. Если ее не признавать, долго в деле не удержаться.»

Оздоровление WesternGeco потребовало принять жесткие решения. С 2001 г. численность работников сократилась на треть. В сейсмическом флоте компании сейчас 12 судов для 3D-сейсморазведки, а еще недавно было 27. Вместо 48 сухопутных партий сейчас работает 19 (а был момент – оставалось 14). Время было тяжелое, но у Бута есть основания с удовлетворением смотреть на итоги последних двух кварталов. «В прошлом квартале прибыль от основной деятельности достигла 11%, так что мы приближаемся к более приемлемому уровню прибыльности. Нужно будет, конечно, посмотреть общие итоги по следующим кварталам, но сейчас я вдохновлен.»



'«Я вдохновлен» говорит Дальтон Бут, президент WesternGeco

По данным Schlumberger, опубликованным в апреле доход WesternGeco в первом квартале составил 313 млн. долл., что на 2% превосходит показатели как предыдущего квартала, так и соответствующего квартала предыдущего года. Прибыль до налогообложения, составившая 34 млн. долл., на 1 млн. долл. превосходит цифры предыдущего квартала и на 34 млн. долл. – цифры соответствующего квартала предыдущего года. Прирост последнего показателя следует приписывать в основном увеличению заказов на работы по типовым методикам в сочетании с экономией, связанной с мерами по реструктурированию, принятыми в 2003 г. Заказы на работы по типовым методикам также способствовали улучшению показателей прибыли благодаря росту продаж, несколько задержавшемуся в связи с некоторым застоем в морской сейсмике. С учетом предварительных групповых заказов, общий доход на конец первого квартала достиг целых 479 млн. долл., на 17% больше, чем в предыдущем квартале.

По словам Бута, «сейчас часть игроков на рынке испытывает некоторую эйфорию в связи с небольшим ростом числа заказов по типовым методикам. Наша точка зрения неизменна: основная бизнес-модель должна развиваться в сторону специально разработанных проектов для заказчиков, нацеленных на специфические задачи.»

В прошлом году WesternGeco, затратив 398 млн. долл. на разработку типовых методик, получила ценный урок.

## Рассказ о компании

«Как и все, мы допустили, что бизнес-модель, основанная на типовых методиках, несколько вышла из-под контроля,» говорит он. Фактически, типовые методики были сравнительно успешны в Мексиканском заливе, где размеры блоков невелики, оборачиваемость средств относительно высока, а потенциальных клиентов много. Каждое открытие может вызвать поток запросов по соседним блокам. Единственную проблему представляла все нарастающая конкуренция. В начале предоплата за изыскания по типовым методикам превышала 80%, но с каждым спадом финансирование сокращалось, и сейсмические компании работали с малой предоплатой или вообще без нее.

Бут говорит, что в Мексиканском заливе все возрастающий риск, на который шли сейсмические компании, не представлял собой большую проблему. «Настоящая большая проблема возникла при попытке переноса этой модели в Бразилию, Анголу и другие районы с гораздо большими размерами блоков. В таких местах зарабатывать на стандартных методиках трудно. Если бы мы попытались изменить модель раньше, в ходе слияния, то, возможно, достигли бы большего успеха.»

Говоря об общей необходимости консолидации рынка сейсмических услуг, Бут полагает, что WesternGeco свою часть дела сделала и настал черед другим последовать ее

примеру. В морских вопросах он признает, что предполагаемое сокращение флота может нанести ущерб. «Трудно остановить утечку. В нашем случае это не так важно, так все используемые суда, кроме одного, - наша собственность. Если мы не используем какое-то судно, то оно не окажется через неделю у наших конкурентов. Но все наоборот, если суда арендуются. Очень трудно не пускать их на рынок.»

Для наведения порядка на рынке наземной сейсмики также нет простых решений. Бут признает возросшую конкуренцию, особенно китайскую агрессивную стратегию роста. «По ряду причин мы решили не работать в некоторых странах, где действуют китайские партии, но, честно говоря, наш успех на суше будет зависеть от успеха Q-технологий – нашего отличительного признака на рынке. Сейчас мы с успехом держим позиции на Ближнем Востоке. Мы внедрили наземные Q-технологии, только что закончили работы в Кувейте. В этом регионе отмечается огромный интерес к ним, так как картирование структур методами обычной сейсморазведки затруднено. Вот так и борются с конкурентами - технологией.»

Q-технологии –отличительная черта WesternGeco – долго развивались внутри Schlumberger и в 2001 г. были представлены в качестве системы сбора данных нового



4Дсейсморазведка на поле Норн: если присмотреться, видно, как близко расположена коса к плавучей системе нефтедобычи. Столь плотное покрытие возможно, главным образом, благодаря управляемой косе, применяемой в морской Q-системе.



поколения, способной давать сейсмическое изображение с большей точностью и с более высоким разрешением. В их основе лежит идея оцифровки сигнала с каждого отдельного сейсмоприемника, в отличие от общепринятого суммирования сигналов от группы сейсмоприемников. Так, WesternGeco утверждает, что в наземном варианте Q-технологии обеспечивают данные высокого качества путем эффективной записи и обработки по 30000 каналам (по одному на сейсмоприемник) одновременно.

Большой опыт применения Q-технологий на море компания получила в Северном море, где повышенные точность и разрешение позволяют более полно оценить извлекаемые запасы в месторождениях. Морские Q-технологии обеспечивают повышенные чувствительность и точность позиционирования приемников, управляемые косы, улучшенное управление источниками и сбор данных от точечных приемников; они нацелены на подавление основных источников шумов и ошибок, снижающих качество и воспроизводимость сейсмических данных.

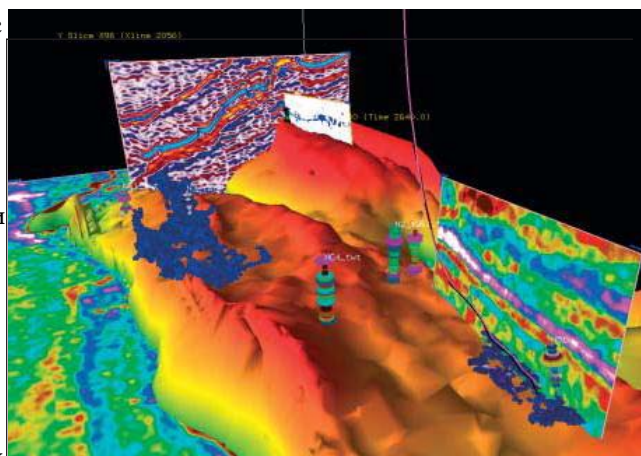
В прошлом году отмечен рост числа заказов от крупных компаний на применение морских Q-технологий. В апреле объявлено о контракте с Norsk Hydro на 3D съемку на двух участках месторождения Осберг у берегов Норвегии. Образцовым для компании является ныне действующий проект с использованием Q-технологий для 4D исследования коллекторов месторождения Норне по заказу Statoil.

Бут знает, что и через три года некоторые промышленники сохраняют (не только под влиянием конкурентов) определенный скептицизм по поводу соотношения цены и качества Q-технологий, а также напора, с которым WesternGeco их продвигает. Он не апологет.

«Мы удовлетворены развитием Q-технологий и полагаем, что они завоевывают свое место», говорит он. «Следует понимать, что мы выходим на структурированный рынок, где многие производители услуг используют оборудование одних и тех же поставщиков, где одна компания ведет сбор данных, другая – обработку, и т. д. Когда мы выходим с Q-технологиями и говорим, что будем выполнять и сбор, и обработку данных, это может вызвать неприятие. Но мы чувствуем, что понимаем в сборе данных с одиночными датчиками больше конкурентов, и эта исключительность дает вести и сбор, и обработку данных.

По мнению Бута, все дело в правильном предложении качества. «Число клиентов уже постоянно растет в хорошем темпе, поэтому у нас нет причин менять наши подходы к Q-технологиям. Мы ожидаем удвоения прибыли по сравнению с прошлым годом. В самом широком смысле, вопрос о Q-технологиях – это вопрос, будет ли наш потребитель платить больше за более качественную, но непривычную технологию. Мы годами, даже в трудные времена, инвестировали в это дело, потому что Schlumberger достигает успеха через отличие от конкурентов в технологии. Даже если в основном клиенты не захотят платить больше – в чем я сомневаюсь – в Q-технологии заложены идеи, способные обеспечить и качество, и успех. Думаю, люди еще удивятся.»

WesternGeco – не единственные, кто занимается Q-технологиями, хотя, по мнению Бута, эта технология полностью соответствует растущему интересу компании



*По результатам первых 4D сейсморазведочных работ по технологии Q-on-Q на месторождении Норн Statoil изменила положение горизонтальной скважины, чтобы не нарушить водо-нефтяной контакт.*

к изучению коллекторов, как к рынку будущего. «Мы полагаем, что конкуренция на рынках разведочной и промысловой сейсморазведки будет возрастать, так как это более стабильный и предсказуемый, по сравнению с поисковыми работами, бизнес», говорит он. Но есть и вызовы. Он указывает на необходимость более высокого разрешения для более уверенного выделения коллекторов и оценки запасов, что, разумеется, заставляет развивать Q-технологии. «Мы должны также существенно ускорить оборот наших продуктов. Если исследование коллекторов занимает 30 дней, то еще через 30 дней должны быть готовы результаты. Мы верим, что способны на это, и компании смогут использовать сейсморазведку на этапе планирования и разработки нового месторождения. Это позволит эффективнее использовать производственные мощности, и даст потребителю существенную экономию.»

WesternGeco заявила о переходе к 4D сейсмическому мониторингу, осуществив ряд проектов, среди которых исследование поля Норн для Statoil. «В прошлом году мы впервые провели работы по технологии Q on Q, и заказчик был так доволен, что в этом году мы проводим повторные работы на том же месторождении, так что это будет технология Q on Q on Q», говорит Бут. Он более осторожен, говоря о мониторинге месторождений по технологии LOFS, опробованной BP на месторождении Валгалла (Valhall).

По словам Бута, WesternGeco фактически становится на путь к тому же специфическому рынку. «Мы пока не вполне понимаем масштабы и размеры этого потенциально большого рынка, а также подходящую для него бизнес-модель. Есть много вопросов, на которые нужны ответы; чтобы принять решение, нам нужно еще несколько месяцев. Вариантом может быть превращение донной Q-системы в стационарную».

По сути, в настоящее время выдвинуты крупные инициативы по реструктурированию и технологии. Возникает вопрос, как смотрит на все это Baker - Hughes, которая в совместном предприятии WesternGeco оказалась молчаливым партнером, не участвующим в текущем управлении компанией. Бут говорит «Они позволили нам вести

## Рассказ о компании

дела, а в прошлом году поддержали нас в ряде очень трудных ситуациях. Я думаю, они удовлетворены». Срок действия нынешнего соглашения о совместном предприятии истекает в декабре 2005 г., к тому времени условия сотрудничества будут пересмотрены. На вопросы, что случится или не случится к тому времени, Бут отвечает уклончиво.

Сам Бут действует, по-видимому, в целом правильно: в начале года его назначили исполнительным вице-президентом Schlumberger, одним из троих, которые отчитываются непосредственно перед высшим руководством. Он – классический пример движения по карьерной лестнице внутри компании. После работы менеджером в Северной Америке, а также в Тринидаде, Венесуэле, Аргентине и Франции, в 1998 г. он получил свой первый высокий пост менеджера GeoMarket Мексиканского залива (Gulf Coast GeoMarket), базирующегося в Новом Орлеане – родном городе Бута, где он учился на инженера.

«В 1998 Schlumberger поделила мир на 28 георынков с 28 менеджерами,» объясняет Бут. «Мы можем свободно создавать такую организацию, которая будет наилучшей в конкретной обстановке. Это был вызов.» Далее последовала короткая остановка в Париже – работа президентом Schlumberger по операциям в Европе, в Африке и на Ближнем Востоке, а затем с 2001 г. до назначения в WesternGeco он был вице-президентом Schlumberger Oilfield Services. Кроме того, несколько месяцев он проработал приглашенным преподавателем в Массачусетском технологическом институте.

Он согласен, что принятую в Schlumberger практику регулярных перемещений руководителей по миру можно несколько изменить, чтобы соответствовать тенденции комплектования нефтяных компаний местными кадрами. Более тяжелый вопрос, однако, – грядущая «смена команды», поскольку средний возраст специалистов отрасли растет (50 лет в Северной Америке, сильно за сорок – в других местах), а близкого кадрового резерва нет. Бут полагает, что новые кадры придут из стран, где Schlumberger расширяет бизнес, например, из Китая и России.

В свое время он также признал, что «мы недостаточно хорошо рекламируем себя как род занятий. Люди не пойдут работать в отрасль с циклическим производством, как у нас, где карьерный рост может задержаться на два года. Поэтому первая задача – убедить выпускников ВУЗов, что науки о земле и топливно-энергетический комплекс – хорошее место для работы. Проблема в том, что в нас не видят высокотехнологичную отрасль, образ отрасли – чаще всего «качалка» на месторождении. Но, если подумать, сегодня мы находим и добываем нефть под трехкилометровой толщей воды. Когда я начинал работать в Schlumberger, такое нельзя было и вообразить. Поэтому сейчас в нашей отрасли небывалый голод на технических гениев. Вопрос в том, как донести эту историю до выпускников.»

Для Бута, выросшего в системе Schlumberger, технология стала образом жизни. Возможность внедрить в WesternGeco революционную технологию в разгар финансовых проблем стала крупнейшим вызовом. Нынешнее назначение позволило начать работу и увидеть первые положительные результаты и, тем самым, принесло самое большое удовлетворение за всю карьеру, говорит Бут.