

Новое правление Veritas делает акцент на качестве Veritas shoots for quality image under new management

Тьери Пиленко взял бразды правления компанией Veritas DGC. В сфере коммерческой модели разведки и добычи могут произойти большие изменения. Он дает интервью Эндрю МакБарнету и рассказывает о своем представлении будущего рынка и о том, что для него может сделать Veritas.

Kлючом будущего для разведочной и добывающей промышленности (E&P) является замещение запасов. Это основная идея, которой руководствуется Тьери Пиленко (Thierry Pilenko), с тех пор как приблизительно год назад он стал председателем и главным управляющим Veritas DGC, заместив на этом посту ушедшего на пенсию Дэйва Робсона (Dave Robson). Его мнение, подкрепленное высказанными недавно опасениями международного агентства энергетики (International Energy Agency), состоит в том, что конкурентоспособная динамика нефтяного бизнеса претерпевает фундаментальные изменения.

В двух словах, традиционные международные нефтяные компании неожиданно столкнулись с ростом проблем, связанных с замещением запасов. Причиной этого является общее сокращение разведки, частично вызванное ограничениями на территории, где они могут работать. А реальное положение вещей таково, что в распоряжении многих национальных нефтяных компаний (NOCs) есть достаточно средств для разработки внутренних запасов страны.

«В большинстве случаев страны с большими запасами не так активно сотрудничают с международными E&P компаниями (IOCs) в разработке собственных запасов», - говорит Пиленко. - IOCs предлагают денежные средства, технологию и проведение самих работ. Но с ценами на нефть в 45-50\$ за баррель финансирование - это уже давно не проблема. А что касается технологий, то в наши дни они в основном находятся в руках сервисных компаний».

По мнению Пиленко, в конце 90-ых IOCs в основном уделяли внимание стратегиям укрепления и максимизации добычи из существующих резервуаров, а не инвестициям с большой степенью риска на разведку. В результате, были получены большие доходы и непродолжительное «процветание» пайщиков, но отнюдь не увеличение их запасов.

Пиленко считает, что сейчас не совсем разрешен вопрос относительно подсчета оставшегося количества запасов на земле. Мнения по поводу того,



Пиленко (в центре) на встрече с высшим руководством. Вики Мессер (слева), президент Veritas Land Surveys и Тим Велль, президент и главный операционный директор.

достигли ли мы нефтяного «максимума», различаются. «Единственное, что понятно, - говорит Пиленко, - это то, что доступ к огромным запасам на Ближнем Востоке и России, оказался не таким уж простым, как предполагали многие компании. К тому же NOCs сами по себе проявили значительно



Тьерри Пиленко (Thierry Pilenko), председатель и ген.директор, Veritas DGC.

больше активности на открытом рынке. Маленькие независимые компании движутся в направлении разработки источенных резервуаров зрелых провинций, оставленных более крупными компаниями».

Пиленко убежден, что развитие E&P промышленности должно отразиться на росте запасов. Такая тенденция может увеличить спрос на услуги, предоставляемые геофизическими компаниями, такими как Veritas. По его мнению, крупные компании, подавая заявки для защиты своей позиции в отношении ресурсов, будут затрачивать больше средств на поиски углеводородов. Конечно, в сферу их интересов будут входить уже ставшие традиционными районы Северного моря и Мексиканского залива, хорошо знакомые территории, в пределах которых условия для построения бизнеса более предсказуемы. Но на этот раз конкуренция примет новый независимый облик. Эта касается компаний, которые за последние несколько лет достаточно успешно заполнили «вакуум», с тех пор как некоторые операторы оставили районы, которые посчитали уже достаточно зрелыми, и целиком устремились за «большой добычей» в глубоководные части акватории Анголы и в другие места.

Поэтому конкуренция за доступ к новым разведочным территориям, скорее всего, будет более жесткой, чем обычно. Например, что касается Мексиканского залива, то Пиленко предчувствует, «что на протяжении ближайших двух лет там развернется борьба, поскольку срок старых лицензий истекает, и блоки вновь будут предложены на лицензионных раундах. Многие из них по современным оценкам выглядят очень даже перспективно, что в переводе на наш язык означает возможность извлечь выгоду из данного предприятия».

Растущее влияние NOCs по всему миру может выгодно обернуться для сервисного сектора. NOCs не испытывают острой необходимости сотрудничать с иностранными нефтяными компаниями в плане разведки и разработки их ресурсов, но им все еще требуются эффективные и инновационные технологии. «Сервисные компании в этом отношении выглядят очень привлекательно», по словам Пиленко. «У нас есть достаточное количество средств и сил для эффективного достижения желаемого результата, у нас есть технологии и мы предпочитаем сотрудничать с более нейтральными партнерами».



Пиленко разговаривает со своими работниками

По его мнению, NOCs хорошо понимают свои потребности и ищут лучшие решения для увеличения до максимума своих ресурсов. «Мы имеем хорошую возможность для роста. У нас сложились неплохие отношения с большинством национальных нефтяных компаний, правда, пока еще не по всему миру».

С тех пор как Пиленко стал работать в Veritas, он направил все усилия на то, чтобы его компания заняла лидирующее место на рынке. Он убежден, что успеха можно достичь, предоставив как IOCs, так и NOCs высококачественные подземные изображения, начиная от разведки и заканчивая добычей. «Это, в свою очередь, требует тесной интеграции между исследовательской работой, регистрацией, обработкой и интерпретацией данных».

Пиленко и его управленческая команда заметили это изменение: «По мере того, как мы движемся от времени к глубине, мы сталкиваемся с самой, что ни на есть геологической интерпретацией; а это подразумевает тесную интеграцию всех процессов. Нашим клиентам необходимы такие сервисные компании, которые могли бы регистрировать, обрабатывать, а в некоторых случаях и интерпретировать данные, с применением комбинированных знаний каждого из этих этапов. Эта модель необходима, когда речь идет о сложных геологических средах, в пределах которых могут быть сосредоточены большие запасы нефти».

Неудивительно, что Пиленко связывает сферу компетенции своей компании с «качеством предлагаемых изображений». Этот процесс начинается с получения данных. Veritas подвергает сомнению взгляды промышленности на это как на товарный бизнес. «Что касается морских работ, то здесь, по нашему мнению, наблюдается некоторое различие между сплошными косами и одиночными датчиками», - говорит глава Veritas, особо делая акцент на том, что его компании принадлежит 4 сейсмических судна, оборудованных сплошными косами (по этому показателю Veritas лидирует в промышленной отрасли). В ближайшем будущем пятое судно также будет оборудовано косами. Пиленко говорит и о новейшем проекте компании по Мексиканскому заливу. Его детали пока еще конфиденциальны. Будут применены широко и многоазимутальные технологии для создания самого лучшего изображения месторождения до начала его разработки. Прибыль от морских сейсмических работ растет, и Пиленко надеется, что основные участники рынка будут соблюдать его порядки, чтобы избежать повторения постоянной «перенагрузки», наблюдавшейся в последние годы. «Я не замечаю, что крупные компании оборудуют свои новые корабли, но некоторые небольшие компании могут попытаться это сделать, и возможно, им удастся получить доходы».

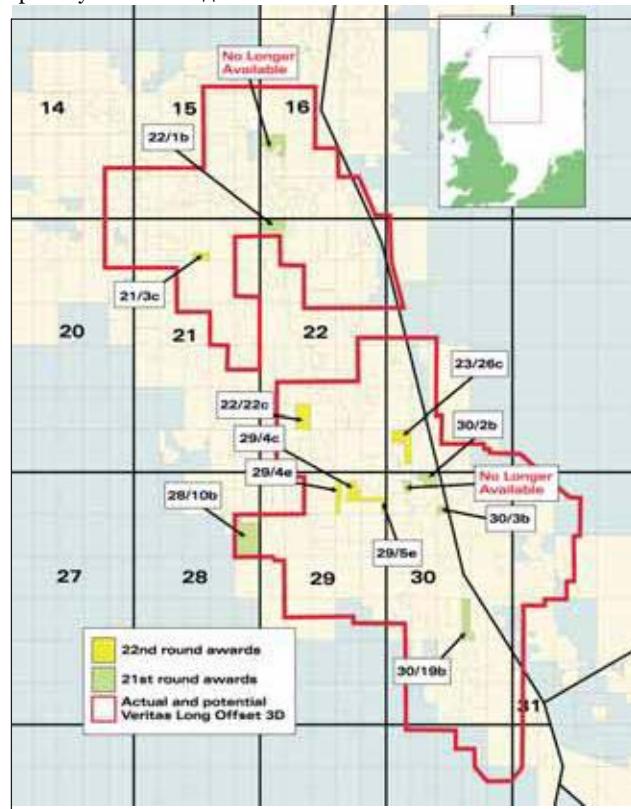
В отношении работ на суше Veritas признал тот факт, что большая часть сейсмического бизнеса по всему миру стала слишком фрагментарной, зачастую ценою качественных съемок и стандартов безопасности». Пиленко заявляет, что это не просто конкуренция между

Китаем и другими странами с низким уровнем стоимости жизни. «Для того чтобы стать участником рынка, необходим такой начальный уровень, который многие местные компании уже имеют и вполне могут предложить свои услуги. Наш план - сосредоточиться на тех районах, где мы можем удовлетворять потребности своих клиентов и получить доходы за HSE безупречность и превосходное качество».

Вот почему первое, что сделал Пиленко, как только пришел в Veritas, свернул работу компании в невыгодной Южной Америке. Все основные усилия были направлены на выполнение сейсмической программы в Северной Америке, где компания занимает лидирующее место. Высокий спрос на газ, вероятнее всего, будет поддерживать некоторое время рынок сейсмической разведки. Компания также продолжает успешно работать в Омане. «Мы, конечно, будем заниматься и другими территориями, - говорит Пиленко, - но лишь в том случае, если нам будут подходить условия; другими словами, где высокое качество наших результатов будет оценено по достоинству, и будет гарантирована безопасность работы».

«Машинное отделение» Veritas под руководством Пиленко, несомненно, находится в возможностях обработки, которые предоставляет компания. «Мы занимаем первое место в коммерческой деятельности, - определенно утверждает глава Veritas, - мы не просто заявляем, что мы независимая компания, предоставляющая лучшие изображения обработанных данных. Мы основываемся на мнении своих клиентов. Нам придется проделать некоторую работу, чтобы донести его до еще большего числа клиентов».

Уравнение для Пиленко выглядит достаточно просто. Лучшая обработка равняется улучшению качества, за которое клиенты готовы заплатить. Это является стимулом для Veritas в отношении расширения возможностей обработки. «Мы просто увеличили вдвое



«Продвигающие» лицензии Veritas и... в центральном грабене в Северном море.

Основное интервью

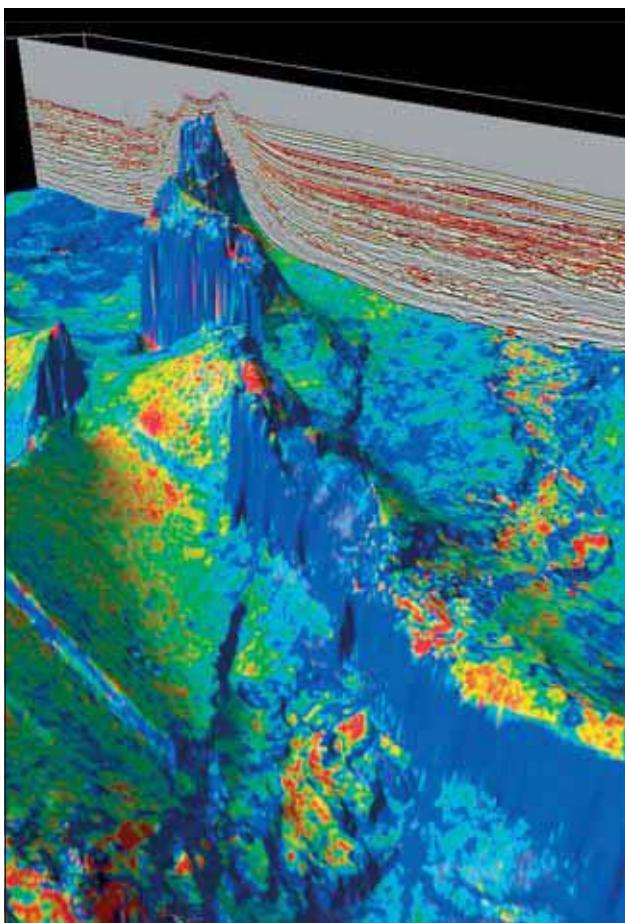
производительность нашего центра в Хьюстоне. Это, в первую очередь, касается скорости и качества. Мы хотим не просто быть самым объемным «процессором». Наша цель – быть лучшими».

Акцент на высококачественной обработке и создании изображений является ключевым во многих стратегиях Veritas. Например, у компании постоянно была возможность повышать качество своей много-клиентной библиотеки данных при улучшенной обработке изображений. В то время, как на протяжении 1999–2003 гг. многие крупные геофизические подрядчики вкладывали большие инвестиции в много-клиентские программы, Veritas устояла перед этим соблазном. Такая политика обернулась провалом для многих ее конкурентов. Компания пошла по пути выборочных много-клиентских съемок, когда многие из подрядчиков уже отказались от такой модели. Как следствие, Пиленко уверенно смотрит в будущее: «Такая политика в прошлом году составила 48% годового дохода; мы стараемся держать баланс 50/50 между много-клиентскими и частными заказами. Первые из них являются очень выгодными ввиду их продолжительных повторяющихся продаж. К тому же мы постоянно обновляем данные в библиотеке при помощи новейших технологий обработки. Основная уловка заключается в том, что надо правильно выбрать место и «дополнить» его высококачественными данными».

Одним из путей, по которому идет Veritas, чтобы получить прибыль от создания изображений, это ее участие в программе правительства UK по выдаче «продвигающих» лицензий: компаниям, у которых нет достаточно средств, чтобы подать заявку на полную разведочную лицензию, дают возможность получить объекты исследования до платежей за бурение. Veritas посоветовала министерству торговли и промышленности ввести новый формат лицензий. В итоге, компании удалось получить несколько «продвигающих» лицензий на 21-ом и 22-ом раунде по морским блокам. И уже имеются хорошие результаты. Veritas произвела переработку своих собственных сейсмических данных по полученным блокам с целью получить улучшенные изображения потенциальных объектов исследования. Компания заключила уже две выгодные сделки с Maersk Oil (UK) и Kerr-McGee по двум лицензиям.

Пиленко говорит о заметных успехах его компании, которые произошли за последний год, первый год его правления. Это можно сказать и о главных конкурентах. Ему было очень приятно объявить, что доходы от записей компаний составили \$192 млн по результатам второго фискального квартала (опубликованы в марте). Финансовый баланс увеличился потом еще на \$70 млн, так что к 31 января он составил \$205 млн, с значительными резервами в \$300 млн. Доходы поступали как от много-клиентских, так и частных заказов.

Такое здоровое экономическое положение неизбежно заставляет задавать вопросы о возможных приобретениях. Пиленко очень осторожно на них отвечает, особенно после длинных и совершенно неплодотворных обсуждений о сотрудничестве двухлетней давности с Petroleum Geo-Services (PGS). Однако он говорит, компания будет рассматривать любые предложения, которые могли бы еще больше повысить ее компетенцию в создании резервуарных изображений или увеличить много-клиентные библиотеки данных. Но Пиленко предупреждает, что в условиях роста рынка сейчас очень сложно найти хороших партнеров.



Пример изображения, полученного Veritas по морскому участку Нигерии



Veritas Vantage, одно из 3D сейсмических судов компании

Пиленко говорит, что после своего прихода в Veritas, он не стал проводить в компании какие-то кардинальные изменения, поскольку был приятно удивлен, как неплохо Veritas пережила не самые лучшие времена. «Со стороны



Вибровибраторы Veritas в горных пустынях Омана.

казалось, как будто весь сейсмический бизнес находился в большом кризисе, но не в случае Veritas». Его главной задачей было переориентировать свою организацию на работу в географических регионах, поддерживаемых глобальными производственными линиями. «Мы хотели дать людям возможность принимать решения на региональном уровне, поскольку они контролируют «лицо» клиента. Это нововведение также стало частью желания Пиленко дать понять работникам Veritas «где компания реально делает деньги». Он смотрит на это как на возможность «измерить» работу компаний в любом коммерческом сегменте в любом регионе. Глава Veritas говорит, это способствует принятию лучших деловых решений.

Пиленко совершенно четко понимает, что главная ценность компании- это ее работники, которые и могут обеспечить достижение всех целей. Исторически так сложилось, что в Veritas всегда была очень низкая текучесть кадров. «Больше всего я обеспокоен тем, как мне сохранить свою команду в Veritas». Некоторые нефтяные компании перестраивают систему своей работы, и в этом случае пытаются «выпроводить» своих работников. По мнению Пиленко, так поступать невыгодно, поскольку это, скорее, «размывает» систему, а не созидает ее.

Подводя итоги, Пиленко говорит о том. Что он хочет сделать в Veritas: «Мы должны создавать и поддерживать рабочую среду, в которой все работники чувствовали бы свое превосходство, являясь частью единой динамичной и техничной команды. Мы говорим о безопасном и стоящем рабочем месте для людей, которые заставляют нефтяную геофизику двигаться. Для достижения этого, мы не должны быть самой большой компанией, мы должны быть просто лучшими...».