

Ходюков Ф.Б.

Сибирский Федеральный Университет, Красноярск, Россия

Управление развитием розничных сетей автомобильных заправочных станций как направление современной стратегии российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний

Современный внутренний рынок нефтепродуктов следует характеризовать как волатильный, непрозрачный, с высокой степенью вертикальной интеграции и низким уровнем развития конкуренции. Наблюдается доминирующее положение вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК), которые в значительной степени определяют инфраструктуру и динамику рынков нефтепродуктов.

Длительное время сбытовой сегмент бизнеса оставался за пределами интересов менеджмента нефтяных компаний, поскольку казался недостаточно доходным и масштабным по сравнению с экспортом продукции. Розничная реализация нефтепродуктов в основном контролировалась небольшими локальными игроками.

Однако по мере увеличения темпов роста экономики и развития розничных технологий в России данный вид деятельности становится все более выгодным для крупных вертикально-интегрированных нефтяных компаний. Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2020 г., принятая Правительством РФ в августе 2003 г. предполагает, что внутреннее потребление моторного топлива (бензинов, дизельного и реактивного топлива) в стране будет устойчиво расти опережающими темпами по сравнению со спросом на другие виды энергоносителей [Энергетическая стратегия России на период до 2020 года, 2003].

Россия быстро интегрируется в мировую экономику, и на привлекательный рынок выходят зарубежные компании с собственными высокоэффективными технологиями работы, покрывающими как операционный, так и стратегический цикл управления. Большинство из этих технологий появились в процессе естественной эволюции бизнеса и конкуренции за потребителя, они оттачивались десятилетиями работы. В сложившихся условиях российским нефтяным компаниям требуется решать проблемы, связанные с ростом бизнеса - развивать розничную сеть, приобретать и интегрировать в собственную структуру более мелких игроков, создавать и выводить на рынок новые продукты и решения.

Генеральной тенденцией развития сети заправочных станций в развитых странах является расширение их функциональности, иными словами – дополнение продажи топлива различными сопутствующими товарами и услугами. В настоящее время типовая станция включает в себя помимо топливно-раздаточного комплекса, также мойку машин, магазин сопутствующих товаров, кафе или ресторан быстрого питания, пункты попутного технического сервиса, пункт подкачки шин и пылесос. Многие заправочные станции включают в себя также пункты заправки газом (пропаном) для автомобилей, оснащенных двигателями, работающими на газу. Практически все АЗС предлагают гибкие формы оплаты с использованием наличных денег, дебетовых и кредитных карточек, и даже специальных чип-брелков, слинкованных с кредитными карточками [Ждакаев, 2012]. Основной тип конкуренции между заправочными комплексами базируется на качестве обслуживания клиентов, хотя ценовой фактор в периоды резких колебаний цен на нефть и топливо также играет определенную роль в конкурентной борьбе. Система стимулирования продаж занимает далеко не последнее место в привлечении клиентов станциями, входящими в различные сети с известными брэндами.

Таким образом, современные АЗС в развитых странах превратились в многофункциональные комплексы, которые помимо заправки топливом, предлагают широкий перечень сопутствующих услуг для удобства водителей и пассажиров. При этом наблюдается тенденция увеличения доли услуг в общей сумме чистых доходов, получаемых станциями.

До последнего времени основными игроками на розничном рынке топлива были ВИНКи и независимые предприниматели, которые оперируют самостоятельно или в рамках договоров франчайзинга. Характерной чертой нынешнего этапа развития этого рынка стало интенсивное вступление крупных торговых сетей, для которых автозаправочные станции представляют собой лишь довольно незначительный по доходам компонент операционной деятельности, главное предназначение которого способствовать привлечению покупателей в сетевые магазины. Учитывая это, крупные розничные торговцы, такие как Metro, Wall-Mart, Teska, Loblaws устанавливают минимальные розничные цены на топливо, отвлекая часть клиентов от традиционных заправочных станций. Такая ситуация усиливает конкуренцию и ведет к сокращению уровня маржи. В результате, часть станций не выдерживают усложняющихся рыночных условий. В последние годы число АЗС в США и большинстве европейских стран сокращается при одновременном увеличении объемов розничных продаж топлива, приходящихся в среднем на одну станцию.

Выживают те АЗС, которые способны осуществить следующие меры:

- увеличить абсолютные объемы продаж, что позволяет компенсировать снижение уровня маржи и получать ту же массу прибыли;
- инициировать новые виды деятельности, которые могут обеспечить дополнительные доходы, например, рекламу на топливно-разливочных комплексах и в помещениях операторских, магазинов и кафе;
- существенно улучшить качество обслуживания клиентов путем введения новых гибких форм расчетов, специальных программ поощрения клиентов, обеспечения чистоты и привлекательного вида заправочных станций;
- организовать или расширить платные сервисные услуги, такие как розничные продажи сопутствующих товаров, работу точек быстрого питания и ресторанов, экспресс мойку машин, и т.д.

В современных условиях единственным шансом для выживания и развития действующих АЗС становится превращение их в мульти-топливные станции с широким перечнем услуг, привлекающих клиентов, которые все более ориентируются в своем выборе на высокое качество обслуживания.

Основные тенденции в развитии сети автозаправочных станций в России корреспондируют с мировыми. Такая ситуация обусловлена, прежде всего, широким наступлением зарубежных компаний, которые исповедуют агрессивную стратегию проникновения на российский рынок. Унаследовав положительный опыт зарубежных стран, в России используется принципиально новая бизнес-модель заправочной станции, обеспечивающей обслуживание клиентов в соответствии с лучшими мировыми стандартами.

Вместе с тем, сегодняшняя ситуация на российском рынке розничных продаж имеет свою специфику, которая соответственно отражается и на стратегии автозаправочного бизнеса. Если в Москве и ближайшем Подмосковье сеть заправочных станций в основном сформировалась, и процесс их технического совершенствования и расширения функциональности идет полным ходом, то в других регионах России процесс формирования разветвленной сети станций только начался.

Признаками этого являются пути консолидации сетей и проникновения на локальные рынки именитых игроков, таких как Газпром-нефть, ТНК-ВР, ЛУКОЙЛ и Роснефть. Последние вступают в игру главным образом через строительство новых «фирменных» станций на приобретенных или взятых в аренду участках земли. Однако покупка действующих станций или их сетей в целях их дальнейшей модернизации на сегодняшний день становится распространенной практикой.

1. Данной стратегией придерживаются крупнейшие отечественные вертикально интегрированные нефтяные компании. В частности, в середине февраля 2008 года Группа ЛУКОЙЛ завершила сделку по приобретению 100% акций ЗАО «Ассоциация социально-экономического, научного и делового сотрудничества «ГРАНД» и 100% долей ООО «Мега-Ойл М», в состав активов которых входят 122 АЗС, расположенных в Москве и Московской

области, а также 26 АЗС в Псковской, Калужской, Новгородской и Ростовской областях [Лукойл: [сайт].URL: <http://www.lukoil.ru>].

2. В августе 2009 года ОАО «Газпром нефть» приобрела сеть АЗС в Челябинской области, включающую 40 станций и 2 нефтебазы. В августе следующего года компания провела сделку с казахстанской компанией «ARNA Petroleum» по приобретению сети из 20 автозаправочных станций, а также 9 земельных участков, расположенных в Алматы, Талды-Коргане, Таразе и Шымкенте. В сентябре 2011 года ОАО «Газпром нефть» приобретает в Краснодарском крае сеть АЗС, состоящую из 21 автозаправочной станции, и нефтебазу у компании «Октан-Юг». Спустя полгода в начале 2012 года ОАО «Газпром нефть» совершает приобретение сети АЗС в Челябинской области под брендом «Челнефть», состоящую из 36 автозаправочных станций и двух нефтебаз [Газпромнефть: [сайт].URL: <http://www.gazprom-neft.ru>]. В начале февраля 2012 года ТНК-ВР приобрела сеть из 8 АЗС в Тверской области [ТНК-ВР: [сайт].URL: <http://www.tnk-bp.ru>].

Объективная необходимость расширения сети заправочных станций в России обусловлена следующими причинами.

1. Согласно методике Мирового банка, в России при темпах роста ВВП на уровне 7% в год должно ежегодно вводиться порядка 17 тысяч километров новых дорог, фактически в 10 раз больше, чем строится в настоящее время. По мере роста экономики страны следует ожидать в ближайшем будущем расширение объемов строительства новых автомобильных дорог, включая федеральные, межрегиональные и региональные шоссе. Очевидно, что появление новых автомобильных дорог потребует строительство вдоль них автозаправочных станций с дополнительными услугами, как-то магазинами, кафе и ресторанами, мотелями и т.д.

2. После распада Советского Союза парк легковых автомобилей России вырос более чем в 2,5 раза. Темпы его роста составляли в среднем более 12 процентов в год. Для сравнения: в странах Восточной Европы – 5,4%, а Западной – всего 2%. По прогнозам среднегодовые темпы прироста числа автомобилей в стране в предстоящие годы составят 8 процентов. Если в 2005 году общее число единиц автомобильного транспорта составляло ориентировочно 26,7 млн., из которых на 23,4 млн. единиц - легковые автомобили, 3,2 млн. единиц - грузовые автомобили и 0,1 млн. единиц – автобусы, то в 2011 году эта цифра увеличилась до 38 миллионов, из которых 32,5 миллионов легковых и 5 миллионов грузовых автомобилей. Ускоренный рост числа автомобилей вызовет столь же стремительный рост числа заправочных станций.

3. Насыщенность автомобильными станциями в России недостаточна и отстает от ведущих стран мира. В настоящее время в России функционирует порядка 40 тыс. станций, тогда как, например, в США - 195 тыс. АЗК.

4. Большая территория страны также вызывает необходимость размещения новых станций для обеспечения розничных продаж топлива вдоль дорог различного уровня.

5. Количество автомобилей, приходящихся в среднем в расчете на одну российскую АЗС, составляет 670 автомобилей, тогда как в США этот показатель превышает 1000. Столь существенная разница обусловлена относительно низким техническим оснащением большинства станций в России, их недостаточной мощностью, а также отсутствием сопутствующих сервисных услуг. Кроме того, эти станции не располагают техническими возможностями заправки газом и биотопливом, что в условиях дальнейшего роста цен на бензин и дизельное топливо, ограничивает возможности АЗС по обслуживанию все возрастающего числа автопарка, приспособленного для работы на газе и биотопливе. В этих условиях гораздо более предпочтительным является приобретение пустых участков земли и строительство новых многотопливных заправочных станций вместо модернизации и реконструкции старых станций.

Как уже было отмечено ранее, основными способами развития собственных сетей, которыми руководствуются российские ВИНКи являются строительство новых «фирменных» станций на приобретенных или взятых в аренду участках земли, а также покупка

действующих станций или их сетей в целях их дальнейшей модернизации. Однако в последнее время отдельный интерес ВИНКи проявляют к работе по франшизе.

Далеко не все заправки имеют непосредственное отношение к сбытовой сети компании, логотип которой они носят. Так называемые джобберы или франчайзи, «одетые» в корпоративные цвета той или иной компании, зачастую разочаровывают качеством не только услуг, но и продаваемого топлива. Тем не менее, нефтяники не планируют сворачивать свои франчайзинговые программы [Киктенко, 2007].

Из большой четверки нефтеперерабатывающих компаний только у «Газпром нефти» абсолютно все заправки являются частью ее собственной сбытовой сети. Правда, и она готовится разбавить бизнес джобберскими АЗС. Российская компания нацелена на развитие розничной сети автозаправок на территории Украины. Решение о выходе на отечественный рынок было принято еще 3 года назад, когда Газпромом была утверждена стратегия развития компании до 2020 года. Эта стратегия предусматривает, что розничные продажи топлива на рынках РФ и СНГ должны возрасти за счет расширения объема сбыта через сети автозаправок: собственные и франчайзинговые.

Под вывеской ЛУКОЙЛа в ближайшее время откроется сеть франчайзинговых заправок в Омской, Томской и Новосибирской областях. По данным компании, по состоянию на 1 января 2011 года под товарным знаком ЛУКОЙЛа работает 112 АЗС коммерческих фирм.

В свою очередь, англо-российская компания ТНК-ВР уже не первый год развивает свое сотрудничество с франчайзерами. Однако ТНК-ВР весьма строго подходит к отбору своих партнеров. В частности, одной из целей ребрендинга станций ТНК было избавление от неблагонадежных франчайзеров. В настоящий момент сбытовые подразделения ТНК-ВР имеют франчайзинговые договоры с владельцами 600 заправочных станций, 60 из них уже перекрашены в новые цвета ТНК. Согласно договорам, партнеры компании имеют право использовать торговую марку «ТНК» на своих заправках. Кроме того, топливо на франчайзинговые станции поставляется только с заводов англо-российской компании.

Для контроля своих партнеров ТНК-ВР разработала Программу защиты товарного знака, в которой прописаны все этапы контроля использования торговой марки как на собственных АЗС, так и на заправках партнеров. Согласно документу, сбытовые подразделения компании имеют лицензию на использование брэнда, а франчайзи, заключив договоры с «дочками» ТНК-ВР, получают сублицензию. В свою очередь, в договорах отражена процедура контроля качества топлива и соблюдения стандартов «ТНК».

На сегодняшний день уровень конкуренции среди ВИНКов на российском рынке розничных продаж топлива очень высок. В доказательство тому можно привести следующие статистические данные: в России на тысячу автомобилей приходится 0,65 АЗС, в то время как в Польше этот показатель составляет 0,35, во Франции – 0,32, в Германии – 0,3. Лишь в США, где крупные нефтяные компании считают этот сегмент для себя неинтересным, насыщенность АЗС составляет 0,67. При этом в России видна четкая тенденция консолидации розничного рынка нефтепродуктов. Если в 2005 г. вертикально интегрированные нефтяные компании контролировали 37% продаж, то сейчас на их долю приходится уже около 50% сбыта.

Практически вытеснив и поглотив местных независимых игроков в центральной части России, ВИНКи взяли курс на регионы и страны ближнего зарубежья.

Несмотря на ограниченный потенциал строительства новых АЗС в данных территориях, наличие независимых игроков в регионах открывает ВИНКам возможности для развития за счет их поглощения путем сделок купли-продажи, либо посредством схем франчайзинга.

Литература:

Башнефть: [сайт]. URL: <http://www.bashneft.ru>

Газпром нефть: [сайт]. URL: <http://www.gazprom-neft.ru>

Ждакаев И. Уловки для заправки // Журнал «Коммерсантъ Деньги». 2012. - №13 (870). URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1905798?stamp=634721842247659517>(дата обращения: 12.04.2012).

Киктенко А. Российские ВИНКи отказываются от джобберов в пользу развития собственных сетей // Топливный портал. 2007. URL: http://au98.ru/m/187167/rossiyskie_winki_otkazywayutsya_ot_dzhobberow_w_polyzu_r.html (дата обращения: 12.04.2012).

Лукойл: [сайт]. URL: <http://www.lukoil.ru>

Роснефть: [сайт]. URL: <http://www.rosneft.ru>

Сургутнефтегаз: [сайт]. URL: <http://www.surgutneftgas.ru>

Татнефть: [сайт]. URL: <http://www.tatneft.ru>

ТНК-ВР: [сайт]. URL: <http://www.tnk-bp.ru>

Энергетическая стратегия России на период до 2020 года: утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации № 1234-р 28 авг. 2003 г. // Рос. Газ. – 2003. – 7 октября. URL: <http://www.minprom.gov.ru/docs/strateg/1> (дата обращения: 10.04.2012).