



# От гарантии объемов к источнику прибыли

## Изменение роли сетей АЗС для российских ВИНКов

Д-р Александр Келлер  
Roland Berger Strategy Consultants

4th Russia & CIS RPBC  
Москва, 3 апреля, 2006

# Содержание

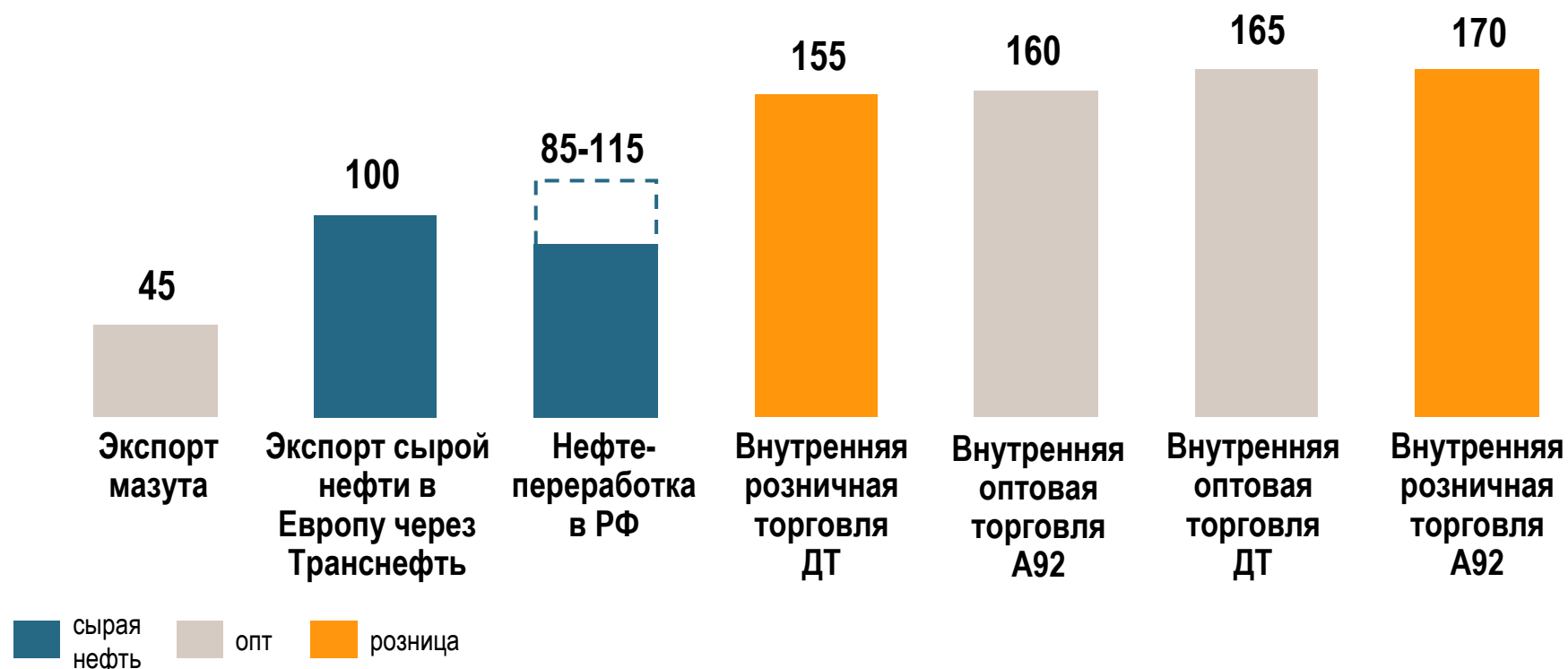
- |   |    |
|---|----|
| А. Где деньги? – Необходимость выбора наилучших каналов сбыта                 | 3  |
| Б. Как обеспечить прибыльность? – Степень зрелости топливной розницы в России | 6  |
| В. Что делать? – Пути развития для российских сетей АЗС                       | 13 |



**А.** Где деньги? – Необходимость выбора наилучших каналов сбыта

## Нетбэки нефтепродуктов выше, чем у сырой нефти; Розница – наилучший канал сбыта

Нетбэки сырой нефти и нефтепродуктов по каналам сбыта, 2005 [%]



## Экономические и социально-политические факторы благоприятствуют развитию топливной розницы в РФ

### Объяснение привлекательности розничного канала

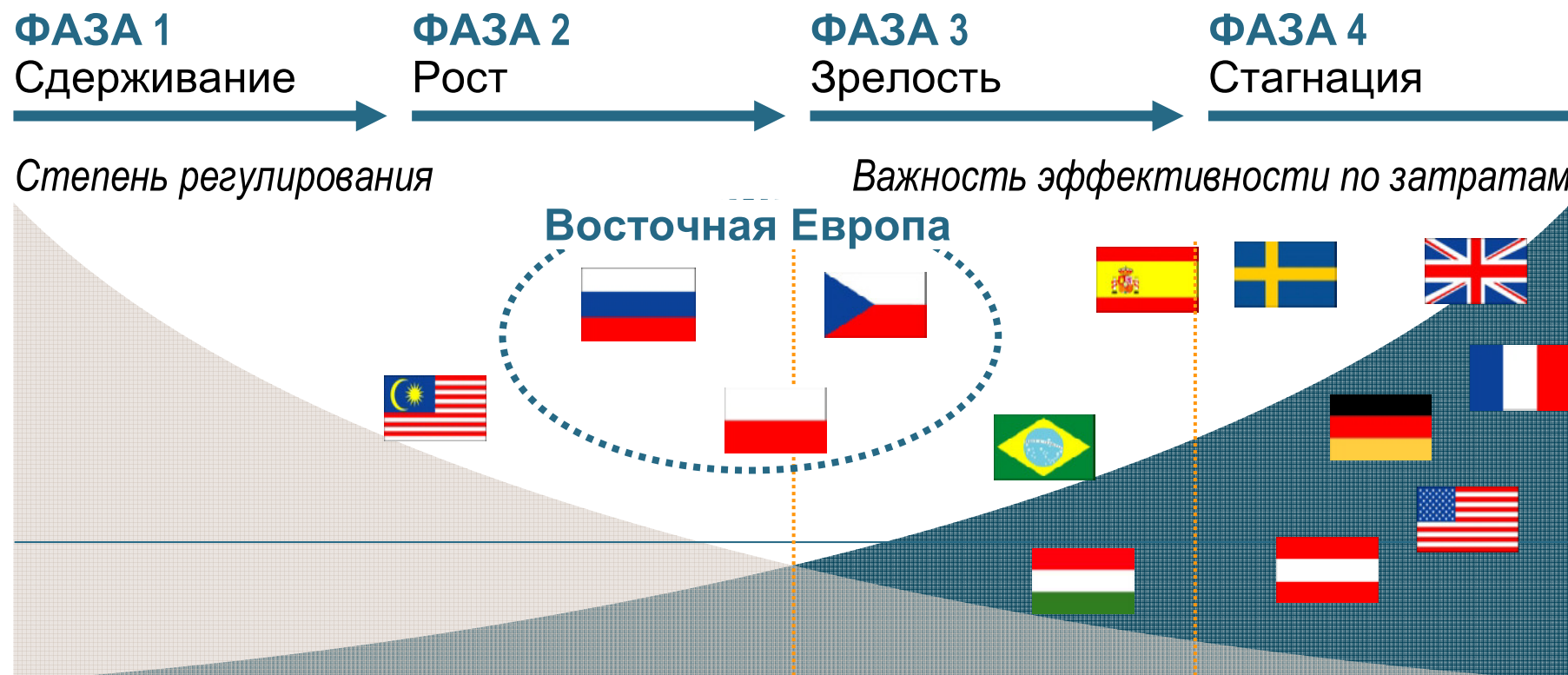
- > Увеличение среднедушевого дохода ведет к расширению и модернизации автомобильного парка в России – увеличение потенциала развития розницы по объемам и качеству
- > Увеличение поддержки отраслей с высокой добавленной стоимостью (вкл. нефтепереработку) из социально-политических соображений: обеспечение занятости и макроэкономического роста – напр., дискуссии на тему стимулирования глубины переработки путем увеличения экспортных пошлин на мазут
- > Российское Правительство может обеспечить удовлетворение внутреннего спроса увеличением экспортных пошлин на сырую нефть и нефтепродукты, что даст нефтяной отрасли стимул поставлять нефтепродукты на внутренний рынок



## **Б.** Как обеспечить прибыльность? – Степень зрелости топливной розницы в России

# Топливный рынок РФ все еще в Фазе роста, но вскоре достигнет Фазы зрелости, как другие рынки ЦВЕ

Типичные фазы развития рынка



# Рост значения контроля затрат и искушенности потребителей требует большего профессионализма управления

## Главные отличия и факторы успеха по фазам

	<b>ФАЗА 1</b> Сдерживание	<b>ФАЗА 2</b> Рост	<b>ФАЗА 3</b> Зрелость	<b>ФАЗА 4</b> Стагнация
<b>Уровень регулирования</b>	> Рынок регулируем, локальная конкуренция	> Возникает конкуренция	> Интенсивная конкуренция	> Нетрадиционная конкуренция
<b>Эффективность по затратам</b>	> Нет давления по затратам – все продажи прибыльны	> Растет давление по затратам – все продажи пока прибыльны	> Упор на максимизацию маржи – лучшие местоположения дают прибыль	> Упор на контроль затрат – лучшие АЗС дают прибыль
<b>Предлагаемые услуги</b>	> Предложение базовых топливных продуктов	> Увеличение ассортимента > Появление нетопливных предложений	> Развитие нетопливных предложений	> Оптимизация нетопливных предложений
<b>Рыночные тенденции</b>	> Развивающиеся рынки > Нейтральные клиенты	> Рынок растет > Потребители учатся	> Зрелый рынок > Требовательные потребители	> Спад на рынке > Информированные потребители

Россия сегодня

# На сегодня в России дифференциация в позиционировании игроков среднего сегмента незначительна

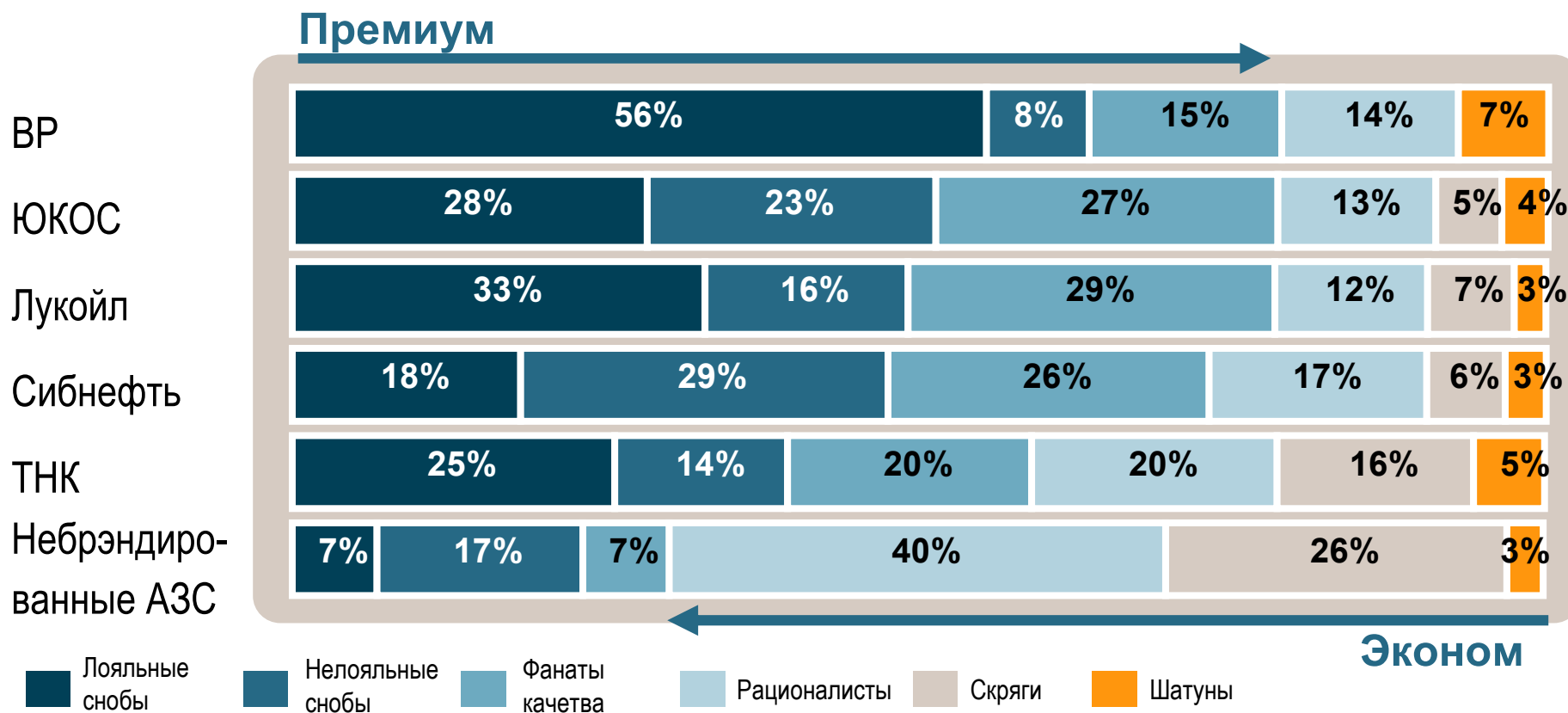
## Позиционирование основных игроков топливной розницы в РФ



Четкая дифференциация

## «Снобы» – основные клиенты для ведущих игроков; огромное отличие от небрэндированного сегмента

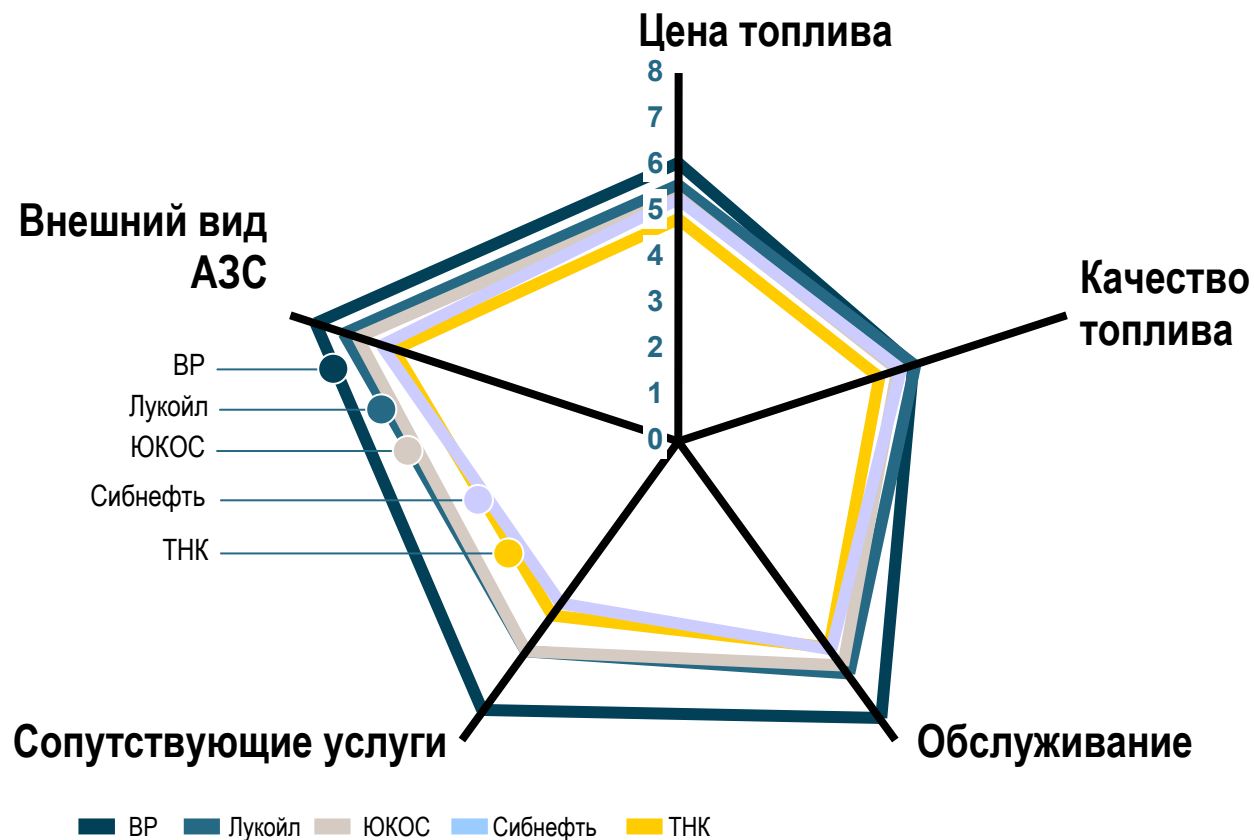
Структура потребителей крупнейших сетей АЗС в РФ



Источник: Интервью, Roland Berger

## Лучшие сети позиционируются через лучшее обслуживание и «сопутку», а также через современный дизайн АЗС

Потребительские представления о крупнейших российских сетях АЗС



Общая оценка	Компания
1	BP
2	Лукойл
3	ЮКОС
4	Сибнефть
5	ТНК

## Согласно недавнему опросу, запросы потребителей различаются по «сопутке» и уровню обслуживания

### Главные отличия между потребителями «премиум» и «эконом»

#### Премиум-потребители

- > Более 95% потребителей ищут качественное/премиум топливо
- > Нечувствительность к низкой цене, менее 5% потребителей, для которых цена определяет выбор АЗС
- > 65% потребителей интересуются автомойкой – позитивно воспринимаются другие дополнительные услуги, такие, как автосервис или банковские услуги

#### Запросы

ТОПЛИВО

ЦЕНА

«СОПУТКА»/  
ОБСЛУЖИВАНИЕ

#### Потребители-эконом

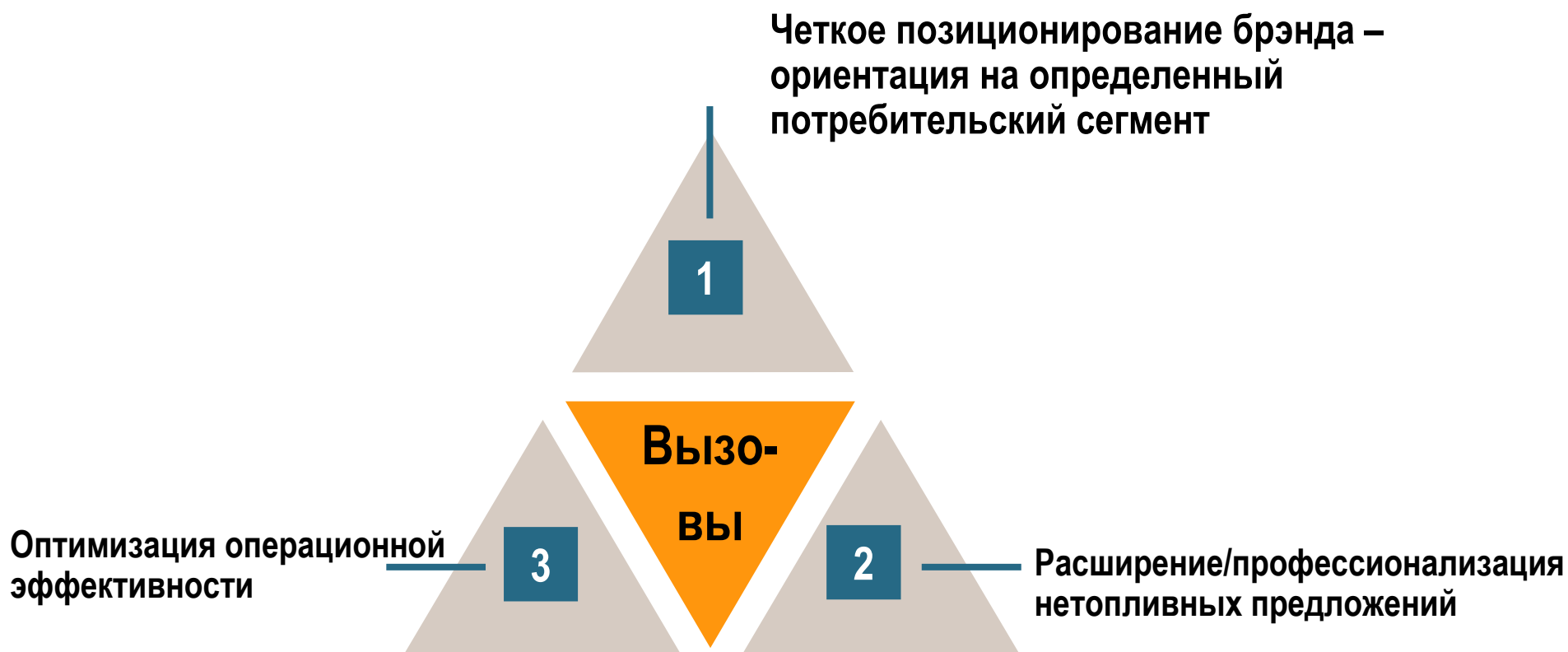
- > 87% прекратили бы покупать топливо на АЗС при возникновении проблем с качеством
- > Более 50% потребителей могли бы переключиться на более дешевые АЗС при умеренной ценовой разнице
- > Только 10% опрошенных считают услуги важным фактором
- > Менее 45% покупают что-либо, кроме топлива
- > Только 1% потребителей считают ассортимент важным фактором



**В.** Что делать? – Пути развития для российских сетей АЗС

# Усиливающаяся конкуренция и рост искушенности потребителей - новые вызовы для российских сетей АЗС

## Основные вызовы для российских сетей АЗС



# Необходимо применять целостный подход, охватывающий бренд-менеджмент от разработки стратегии до ее внедрения



## Важно управлять «сопуткой» профессионально и реализовать ее огромный потенциал в России

### Расширение/профессионализация нетопливных предложений

#### Магазин

Фундаментальное решение: собственные магазины либо аутсорсинг – введение категорийного менеджмента для увеличения прибыльности – внедрение модели ценообразования

#### Бистро

Оцените возможности совместного предприятия с сетями быстрого питания по сравнению с собственной организацией – оптимизация предложения в зависимости от месторасположения и позиционирования

#### Автомойка

Решение по организации автомойки на территории или вне территории АЗС – собственная организация или аутсорсинг

#### Прочие услуги

Могут включать техническую поддержку, банковские услуги, подзарядку мобильных телефонов и т.д.

**ОПТИМИЗАЦИЯ  
МАРЖИ ПО  
НЕТОПЛИВНЫМ  
ПРЕДЛОЖЕНИЯМ**

# Основные рычаги повышения эффективности российских АЗС – это оптимизация затрат и операционных моделей

## Оптимизация операционной эффективности

### Инструментарий контроля затрат и результатов

- > **Экономная организация головной структуры**, минимизация накладных затрат при оптимизации эффективности
- > **Эффективная организация процессов**, оптимизация бизнес-процессов в головной организации и на АЗС
- > **Контроль затрат и результатов на местах**, базируясь на современных методах, включающих нелинейное бизнес-планирование, постановку целей и автоматизированную инфраструктуру контроля

### Операционная модель АЗС

- > Исторически, в связи с необходимостью контроля качества, недостатком обученного персонала и в связи с высокой маржой, брендированные российские АЗС – это в основном СОСО-станции. По мере снижения маржи необходимо рассматривать другие модели, такие, как CODO или COFO.

**ОПТИМИЗАЦИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ**

# Форма COFO позволяет сочетать жесткий контроль с предпринимательской инициативой на местах

## Сравнение операционных моделей АЗС



## **Вывод: российская топливная розница остается привлекательной; контроль затрат обеспечит прибыльность**

### Заключительные замечания и перспективы

- > Российская топливная розница является прибыльным каналом сбыта и останется таковым в обозримой перспективе
- > Российский рынок розничной торговли топливом находится в стадии быстрого роста в связи с положительным развитием экономики – однако конкуренция усиливается
- > Сети АЗС, которые в будущем хотят работать прибыльно, должны разработать и внедрить четкую брэнд-стратегию, строгий контроль затрат и программы оптимизации