

Осенний джобберский набор

Приход этой компании в изнывавшие под игом постсоветской монополии регионы пять-шесть лет назад был поистине спасительным для сотен малых операторов. Оглядываясь назад, должны признать: окрепшая в месяцы кризисов — экономического осени 1998-го и бензинового весны 1999-го — кованый сапог региональных монополий не смог раздавить независимый сектор во многом потому, что существовала джобберская программа ТНК.



Тема «синего блицкрига» до сих пор нет-нет да и всплывает в различных прогнозах будущего российской топливной розницы. Неважно, что первая попытка «воцарения джобберства на Руси» оказалась неудачной, — отмена крепостного права тоже не превратила Российскую империю в Британскую.

Важно, что авторство попытки помнят.

Сегодня ТНК приступает к строительству высокоэффективной розничной сети. В структуре сбыта компании на 700 собственных АЗС приходится 1 800 партнерских. Естественно, любые шаги такой корпорации не могут не затрагивать интересов значительной части профессионального сообщества. По определению. **«Современная АЗС»** предлагает вниманию своих читателей интервью с вице-президентом ОАО «ТНК-ВР» Александром Капланом.

«Мы понимаем, на каких рынках хотим присутствовать»

«Современная АЗС»: Александр Иосифович, какие методы оптимизации розничной сети использует компания сегодня и, возможно, будет использовать в ближайшей перспективе?

Александр Каплан: У каждой компании своя стратегия, зависящая от многих факторов: от качества нефтяных полей, расположения ключевых активов и т. д.

Если говорить об оптимизации сбытовой сети, то у нас, безусловно, имеется маркетинговая стратегия в downstream.

Мы понимаем, на каких рынках и в каких объемах хотим присутствовать. Есть ключевые рынки и есть рынки второстепенные, что отражено в стратегии на ближайшие пять лет. Соответственно, все свои шаги, предпринимаемые в рамках производственной деятельности и периода планирования, мы будем сопоставлять с этой стратегией.

К стратегическим рынкам относятся Москва, Санкт-Петербург, Киев и юг России (Краснодар и Ростовская область). Это ключевые регионы, где мы планируем развивать и наращивать присутствие собственными станциями,

поскольку собственная розничная сеть — один из самых эффективных каналов сбыта высокооктанового продукта. Соответственно, будем оптимизировать сети — увеличивать долю на ключевых рынках. На других рынках мы останемся на собственных сетях, но будем использовать и джобберские программы. В соответствии с этим будет оптимизироваться и система поставок.

«Современная АЗС»: Означает ли сказанное, что в исторических регионах своей сбытовой деятельности ТНК оптимизировать сети не будет?

► **Александр Каплан:** Из регионов выходить не будем, присутствие в них сохраним. Сети целиком продавать не планируем, но оптимально выстроить систему региональных розничных сетей нужно. Уже определено, что в Тульской области компания продаст 20 АЗС, в Рязанской — 17, в Калужской — 15, в Курской — 22. Будут проходить тендеры — надеюсь, что заправки смогут купить либо кто-то из джобберов, либо какие-то местные коммерческие структуры. При этом мы готовы поддерживать новых владельцев и, может быть, осуществлять поставки, но — без обязательств.

«Современная АЗС»: В 2005 г. розничные продажи ТНК составили 3,3 млн т бензинов и 2,2 млн т дизельных топлив. Вы исходите из того, что эти цифры будут более-менее стабильными длительный период?

Александр Каплан: Они будут расти. Мы улучшаем качество переработки, увеличиваем выработку светлых нефтепродуктов, их гамму. В основном, конечно, это происходит на Рязанском НПЗ, но мы планируем работы и на Саратовском НПЗ.

«Современная АЗС»: Иначе говоря, никаким сбытам, даже заметно отстоящим от основной инфраструктуры ТНК-ВР (например, Курску или Карелии), участь «Томьнефтепродукта» и «Оренбургнефтепродукта» не грозит?

Александр Каплан: Краткосрочной задачи продать «Курскнефтепродукт» или «Карелиянефтепродукт» нет. Карелия, кстати, в этом году «заиграла» лучше, потому что у нас появился доступ к ярославским объемам. Там небольшая сеть, но она до-

статочно эффективна. Будет какое-то предложение — рассмотрим. В принципе, продается все; это вопрос цены. Понятно, что вероятность продажи, допустим, карельской сети при прочих равных выше, чем рязанской. Но еще раз подчеркиваю: так вопрос не стоит, мы просто хотим в ближайшее время оптимизировать региональные сети. В Курске, например, смотрим, какие станции оставим, а какие — предложим к реализации. Там есть дублирующие станции, есть находящиеся на каких-то второстепенных трассах. Они сегодня компания неинтересны, будем предлагать их к продаже.

«Современная АЗС»: А «Лукойлу» продадите? Или только какому-нибудь курскому джобберу вроде Тарубарова?

Александр Каплан: Если «Лукойл» захочет купить те станции, которые я хочу продать, — нет никаких проблем. У нас нет задачи непременно доминировать на рынках, мы абсолютно не сторонники монополизма. Компания хочет работать в рыночных условиях.

«Современная АЗС»: Какой вам видится структура общенациональной розничной сети в России? Каково может быть место ТНК-ВР в этой структуре?

Александр Каплан: Я не очень хорошо понимаю, что такое общенациональная розничная сеть. Каждая компания должна выстраивать для себя стратегические задачи, исходя из имеющегося набора,

качества и расположения активов. Какая-то компания комфортно ощущает себя в качестве региональной, а какая-то имеет более амбициозные планы...

Вопрос в том, насколько ты соответствуешь своим амбициям. Ресурсы, люди, финансовые инструменты, качество активов — от этого и зависит подтвержденность амбиций. Задача downstream — наиболее эффективная монетизация добычи нефти. Сегодня мы — вертикально интегрированная, с обладанием добычи, компания.

«Современная АЗС»: Как бы вы обрисовали ареал сети компании? Складывается впечатление, что сбыт на внутрироссийском рынке компания видит исключительно в областях к западу от Волги, а к востоку от Волги для ТНК-ВР «земли нет»...

Александр Каплан: Безусловно, есть зоны «отсечения». Например, Екатеринбург. Там мы присутствовали джобберами, да. Но это не наш рынок. Сам по себе он очень интересен: большой город, большая промышленная область, но мы понимаем, что логистически проигрываем другим компаниям. Был Орск — с ним мы еще выглядели более-менее, но сегодня Орска нет, и я понимаю, что нам надо с этого рынка уходить. Он для нас уже второстепенен.

Свой-чужой, много-мало

«Современная АЗС»: А российские нефтяные компании долго еще не смогут выстроить отношение таким образом, что-





ема рынка. Скажем, в Петербурге и области через два-три года мы хотим присутствовать сетью из 60–65 собственных АЗС. Из них 20–25 — в бренде ВР, а 40 — в бренде ТНК. И больше собственных АЗС в этом регионе я не хочу. Ни 200, ни 300, ни «чем больше, тем лучше». Не хочу. Если у нас при этом останутся ресурсы, то будут джобберы в Петербурге.

Джоббер не ругательство

«Современная АЗС»: *В мировой экономике нефти считается, что соотношение прибыльности секторов upstream и downstream определяется циклом в 11–12 лет. В соответствии с этим нефтяные компании то вкладываются в розницу, то уходят из нее, что связано с разными издержками. И в теории партнерская сеть существует для того, чтобы минимизировать их. Действует логика: лучше я поделюсь процентами с этими ребятами, зато через четыре года у меня не будет болеть голова, как дотировать или продавать свою сбытовую сеть, которая «вдруг» перестанет быть центром образования прибыли. Какова, с вашей точки зрения, роль джобберских сетей в российском ритейле?*

Александр Каплан: Роль джобберов для нас весьма значима. Мы были первой в России компанией, которая начала работать по джобберской схеме. Мы считаем, что сотрудничество с независимыми сетями — один из сегментов деятельности нефтяной компании и что он будет существовать всегда. Это правильно и с точки зрения цикличности, о которой вы говорите, и с точки зрения диверсификации каналов сбыта.

Когда несколько лет назад ТНК начинала свою джобберскую программу, задача была проста — в короткие сроки занять рынки. Мы считали, что нам необходимо расширить сегмент рынка, и понимали, что собственными силами сделать этого не сможем: ни необходимых средств, ни времени, чтобы построить собственные станции в регионах, у нас не было. Ситуация в наших глазах выглядела так: есть независимые заправщики — надо предоставить им топливо, и они будут работать под нашим логотипом.

Но со временем ведь все эволюционирует. Мы столкнулись с проблемой качества. Под ней — проблемы гарантий поставок, кредита, платежей, контроля, логистики... Это болезнь роста. ►►

► бы можно было работать объемами по замещению?

Александр Каплан: Это было бы прекрасно, если бы мы могли делать SWAP'ы и если бы отношения между нашими компаниями строились именно так, как на Западе. Но, к сожалению, пока нам не удавалось прийти к такому уровню взаимодействия.

«Современная АЗС»: *Причины у этого объективные (законодательство, технология, экономика) или чисто субъективные?*

Александр Каплан: Думаю, что в большей степени это субъективные причины, потому что никаких объективных нет. Законодательство такие соглашения не нарушают. Например, если бы у меня были активы в Волгограде, я бы не видел ничего невозможного в том, чтобы взять там объемы у «Лукойла» и поставить их же для его сети, допустим, в Рязани. Мы это понимаем, а потому открыты к сотрудничеству и готовы работать.

«Современная АЗС»: *Каково для компании, имеющей свою переработку, наилучшее соотношение собственных и партнерских АЗС в структуре сбыта? Каково значение факторов, обуславливающих региональные отличия такого соотношения?*

Александр Каплан: Сколько своих станций, а сколько джобберских — это не вопрос чистой процентовки. Факторов очень много: логистические, воз-

можности контроля и управления... Почему в Москве у нас должны быть только собственные станции? Не потому, что продажи одной АЗС ТНК в Москве составляют, в среднем, 6 млн л в год, а одного комплекса ВР — 10 млн л. А потому, что там у нас сегодня есть и ресурсы для управления активами, и контроль операций, и логистические преимущества. На региональных рынках мы не хотим (по ряду причин) иметь долю свыше 25–30%. Во-первых, мы считаем, что рынок должен быть многогранен; когда ты находишься на монополизированном рынке, ты не чувствуешь «картинку». Во-вторых, есть антимонопольное законодательство, и я попросту не хочу его нарушать.

«Современная АЗС»: *Логика 100% региональных менеджеров крупных компаний при ответе на вопрос, какова должна быть оптимальная размерность сети, проста: чем больше, тем лучше. «Дайте мне 600 АЗС, дайте мне 1 600 АЗС, дайте мне 3 000 АЗС» — стандартные ответы. Существование пределов размерности, за которыми сети перестают быть эффективно контролируруемыми, им неведомо. В лучшем случае — обтекаемое «наверное, такие пределы существуют». А конкретно выразиться, числительными?*

Александр Каплан: Качественно я могу управлять определенным объемом. И вижу его, исходя из того ресурса, который есть, — человеческого, логистического и т. д. В том числе — и из объ-

► Мы очень быстро расширили свою сеть и заняли рынок, но дальше столкнулись с валом проблем. Мы не смогли контролировать какие-то вещи, нам было сложно быстро и гибко реагировать. Кроме того, мы столкнулись и с другим: были и недобросовестные джобберы. Люди брали товар и не рассчитывались за него в срок, перепродавали товар, а на своих станциях под нашим брендом реализовывали некондиционное топливо.

«Современная АЗС»: *Наверное, случаи реализации на джобберских АЗС некондиции были спровоцированы отсутствием 100%-ного покрытия заявок?*

Александр Каплан: Не исключено. Но ранее мы никогда и не брали на себя жестких обязательств по поставкам. Больше того, изначально джобберам говорилось: вы продаете только наш бензин. Когда мы по ряду причин столкнулись с дефицитом собственного товара, джобберам было сказано: о'кей, ребята, покупайте на стороне, но мы оставляем за собой право контроля качества.

«Современная АЗС»: *У партнеров нет ваших возможностей для контроля качества. У них нет лабораторий, и они вынуждены верить сертификату поставщика.*

Александр Каплан: Одно дело, если топливо поступает с завода и имеет все сертификаты, другое — когда джоббер не может внятно объяснить, откуда у него топливо. Кроме того, есть некоторая история взаимоотношений. Мы же по-

нимаем, какие джобберы с кем работают, кто порядочен по отношению к нам, а кто может действовать недобросовестно. Если в джобберах большие, серьезные сети, то, надо понимать, они сами дорожат лицом и маркой и не станут покупать некондиционный товар. В отношении таких партнеров — один контроль. В отношении иных — другой.

В каждом регионе мы реализуем свой подход к вопросу о числе джобберов. Безусловно, сегодня мы хотим установить для них определенные стандарты. Я говорю в т. ч. и о новом типовом договоре. Потратив много ресурсов для выработки нового бренда, мы берем на себя определенные обязательства.

«Современная АЗС»: *А конкретно каковы юридические и финансовые гарантии этих обязательств? Не тайна, что ТНК-ВР не всегда соблюдает сроки, объемы и качество поставок. В частности, ваши сбытовые подразделения не всегда поставляют партнерам компаниям продукт производства заводов ТНК...*

Александр Каплан: Имеется система штрафов, и, безусловно, все это вводится в контракт. Раньше действительно не было жесткого подхода. Очень быстро была наращена большая джобберская сеть, и получилась она разного качества, потому что в тот момент мы не стандартизировали ее так, как нужно было бы. А сегодня мы подошли к пониманию, как и с кем нужно работать (у нас есть четкие критерии для участников джобберской программы),

и главное — теперь мы гарантируем объемы поставок. Кроме критериев в нашей компании существует и комитет, который решает, какие сети будут попадать в джобберскую программу. Некоторое время назад мы запустили эту процедуру.

Независимые как катализатор

«Современная АЗС»: *Независимые компании в топливной рознице обречены?*

Александр Каплан: Независимые сети будут всегда. И слава Богу. Сложно сказать, какова должна быть их доля на рынке. Но мир должен быть многогранен, либерален и конкурентен. У малых сетей всегда должен быть шанс на жизнь. Люди ведь не все идут в большой универсам. Кому-то хочется сделать покупку в аптеке на углу, потому что для этого человека важно общение с хозяином, ему нужно знать, что его любят, это представляет для него большую ценность. Большие компании всегда будут смотреть на то, что делают частные владельцы — более внимательные, более чувствительные к запросу рынка.

«Современная АЗС»: *Какую среднюю прокачку по сети вы сочли бы сегодня достаточной? Какова норма рентабельности для розничной сети крупной компании?*

Александр Каплан: Чем больше, тем лучше для окупаемости! (Смеется.) В идеале — если бы мы имели 10–12 т среднесуточной реализации. Это было бы прекрасно. Что до рентабельности, то акционеры определяют, куда вкладываться: в upstream или downstream. Мы и продаем какие-то АЗС потому, что хотим оптимизировать сеть в целом. Мы не идем в проекты с возвратом на вложения меньше 15–20%.

По прокачке и вправду существует некая «зона отсечения». Для нас неэффективны станции с суточным объемом продаж в 3 т — мы хотим иметь комплексы, которые будут продавать, как минимум, 6–7 т/сут. При этом мы не говорим, что станции, продающие 3–4 т/сут., не могут быть эффективны. Они, наверное, могут быть эффективны, но этот фокус не для нас. Если эти станции будут принадлежать какой-нибудь независимой компании или индивидуальному предпринимателю, то они будут эксплуатироваться и давать доход. Безусловно. Но у независимых и объем затрат меньше, и подходы к оптимизации другие. ■

