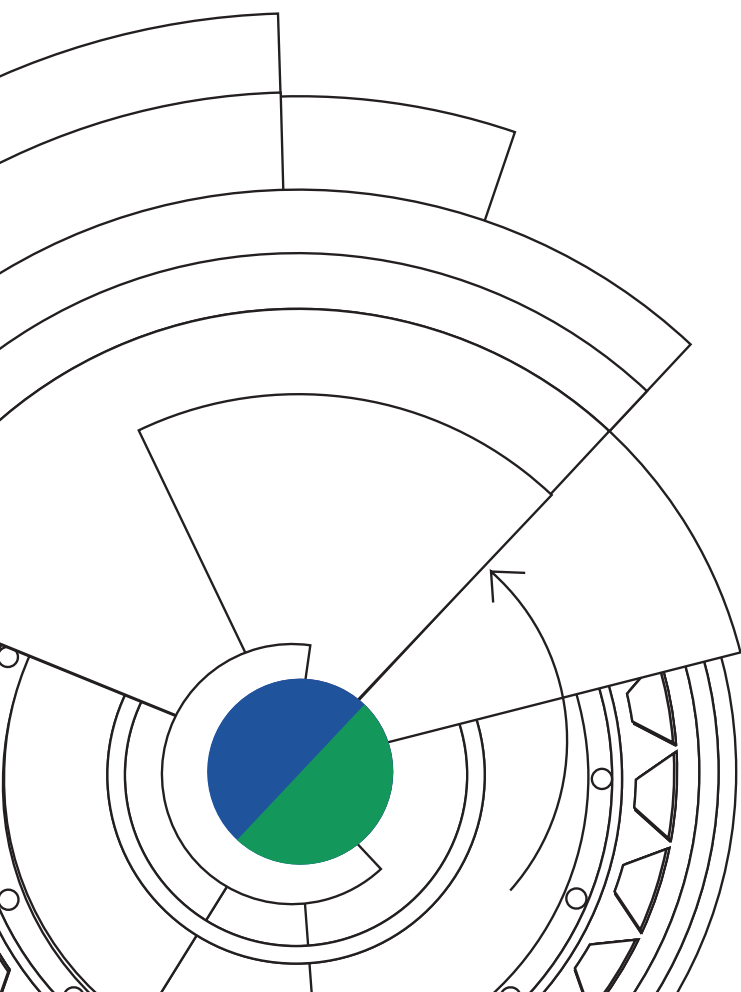


Михаил Гулейков

## Глава 8

# ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ КОМПАНИИ ТНК-ВР



Глава написана: март 2010 г.  
Глава обновлена: март 2011 г.

**Михаил Гулейков,**  
менеджер по внедрению концепции розничных продаж.  
Департамент Развития Маркетинга и Внедрения Стратегии  
ТНК-ВР (2005—2008)

## КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА КОМПАНИИ

### ТНК-ВР

Выручка (2009 г.) — \$35 млрд (экспорт нефти, *продажа нефти на внутреннем рынке*, экспорт нефтепродуктов и пр.)  
Чистая прибыль — \$5 млрд (с экспорта нефти, *продажи нефти на внутреннем рынке*, экспорта нефтепродуктов и пр.)  
Основные акционеры: Альфа/Аксес Ренова (50%) и ВР (50%).  
Розничная сеть компании включает порядка 1 400 заправочных станций в России и Украине, работающих под брендами ТНК и ВР. Компания является ключевым поставщиком на розничный рынок Москвы и лидирует на рынке Украины.

Доказанные запасы нефти в России составляют примерно 6% мировых, или 42% запасов стран, не входящих в ОПЕК. В 2006 г. Россия стала самой крупной нефтедобывающей страной в мире — 9,6 млн баррелей в сутки (для сравнения, добыча нефти в СССР на пике производства в 1989 г. достигала 12 млн баррелей в сутки).

В августе 2003 г. с благословения первых лиц двух государств была создана российско-британская компания ТНК-ВР — крупнейшее совместное предприятие на территории РФ. Одна из трех основных нефтедобывающих компаний России, сегодня ТНК-ВР входит в десятку крупнейших негосударственных компаний в мире по объему добычи нефти. Компанией владеют и управляют на паритетной основе ВР и группа российских инвесторов в составе «Альфа Групп», Access Industries и «Ренова» (AAP). С самого начала компания ТНК-ВР позиционировала себя как «российская компания с рядом характеристик, присущих международным компаниям». Цель ТНК-ВР на момент

создания — «создать российскую компанию мирового уровня, характеризующуюся высокой эффективностью, высоким уровнем корпоративного управления, устойчивым развитием в долгосрочной перспективе».

Автозаправочный бизнес — это видимая верхушка «айсберга», которым является вся деятельность вертикально интегрированной нефтегазовой компании. Именно его оценивают сотни тысяч независимых потребителей розничных услуг, по нему во многом судят об имидже всей компании. Розничный бизнес ТНК-ВР особенно интересен тем, что в его рамках внедрены самые современные мировые технологии управления и бизнес-процессы, опробованные компанией ВР на рынках десятков стран. Западный менеджмент очень настойчиво внедрял и внедряет высокие стандарты качества оказания розничных услуг — от визуальных стандартов до обучения персонала. Результат — слияние политической воли акционеров и передовых розничных технологий со страновыми особенностями. Эти особенности включают разумную достаточность удовлетворения (и формирования) спроса плюс ментальность работников.

Розничная сеть компании ТНК-ВР реализует топливо и сопутствующие товары под двумя розничными брендами — российским «ТНК» и международным ВР. Компания охватывает значительный сегмент российского рынка бензинов и смазочных материалов\*. Продажи нефтепродуктов осуществляются в 11 крупных регионах России (в основном в Северо-Западном, Центральном и Южном), а также почти во всех регионах Украины. Ориентированные на разные потребительские сегменты, оба розничных бренда успешно развиваются на быстрорастущих рынках двух стран. Компания является бесспорным лидером на розничном рынке Украины (30% рынка).

\* На протяжении ряда лет бренд ТНК является брендом №2 среди отечественных брендов смазочных материалов на рынке стран СНГ. На конец 2009 г. в Москве ТНК-ВР является лидером топливного рынка, имея более 220 автозаправочных станций двух брендов.

К середине 2009 г. сеть ТНК насчитывала 1050 автозаправочных станций, которые реализуют более 8 млрд литров топлива в год. Около трети от общего количества АЗС представлены франчайзинговыми сетями. В 2005—2008 гг. прошел полный ребрендинг сети с одновременным внедрением новой концепции розничных продаж. Основные идеи этой концепции заключались в повышении контроля качества топлива и обслуживания покупателей.

Предложение бренда ТНК в первую очередь ориентировано на водителей, каждый день проводящих много времени за рулем. Это частые посетители АЗК, которые нуждаются в физической и эмоциональной подзарядке. Обновление торговой марки ТНК выражается в новых услугах на АЗК, к которым относятся услуги заправщиков, пылесос, бесплатный туалет, подкачка шин и доливание воды. На большинстве обновленных АЗК работают современные круглосуточные магазины самообслуживания «ТНК-Экспресс», где оплата товаров и топлива осуществляется через единые кассовые терминалы за наличный расчет и по банковским картам основных платежных систем.

Автозаправочные комплексы под международным брендом ВР развиваются в Москве и области, выходят на новые рынки. Все АЗК ВР принадлежат компании и находятся под ее управлением. На 62 комплексах ВР (56 из которых находятся в Москве и Московской области, 5 — в Санкт-Петербурге, 1 — в Киеве; данные на середину осени 2009 г.) совершается более 3,6 млн операций в месяц. АЗК ВР работают по самым высоким стандартам, существующим в отрасли, и постоянно расширяют свою клиентскую базу.

В 2006 г. на рынок успешно выведено брендованное топливо ВР Ultimate. На сегодняшний день, по оценке отраслевых экспертов, АЗК ВР являются лучшими в отрасли на рынке СНГ. Более того, ВР в России в секторе розничных продаж имеет один из самых высоких в мире показателей товарооборота на АЗС (по показа-

телям объема топлива, отпускаемого на топливораздаточной колонке).

Осенью 2009 г. компания ТНК-ВР объявила о запуске в продажу нового бензина ТНК Pulsar (Евро-4), реализация которого началась на автозаправочных комплексах ТНК в Москве и области.

Помимо высококачественного топлива, все АЗК ВР предлагают своим клиентам широкий выбор товаров в круглосуточных магазинах ВР Connect и сети круглосуточных кафе Wild Bean Café, известных отличным кофе и свежей выпечкой. Большинство АЗК ВР оборудованы автоматическими автомобильными мойками. На каждой заправочной станции ВР клиенты могут воспользоваться банкоматом и доступом в Интернет.

## ФАЗА ЗАРОЖДЕНИЯ РОЗНИЧНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ТНК-ВР (1995-2003)

Точкой отсчета в создании ТНК-ВР можно считать проведение залоговых аукционов. Основные активы, вошедшие в альянс, были получены их владельцами во времена приватизации сектора. ОАО «Тюменская нефтяная компания», контролирующая крупнейшую добывающую территорию, Самотлор (Западная Сибирь), третье по величине нефтяное месторождение мира, была создана по распоряжению Правительства РФ в августе 1995 г. В ее состав вошли «Нижневартовскнефтегаз» и «Тюменнефтегаз», Рязанский НПЗ, а также сбытовые розничные сети. 45% акций компании остались в федеральной собственности, остальные акции подлежали продаже на аукционах и инвестиционных торгах.

За период с 1996 г. по 2003 г. акционеры ТНК приобрели еще ряд активов, составивших основу будущего совместного предприятия. Приватизация «Сибирско-Дальневосточной нефтяной компании» (СИДАНКО) «подарила» акционерам ТНК будущего партнера в альянсе — British Petroleum, которая также участвовала в приватизации СИДАНКО.

Наконец, сделка стоимостью \$6,35 млрд.\* была завершена летом 2003 г. В сентябре 2003 г. ТНК и ВР объявили о стратегическом альянсе и создании совместного предприятия с долями 50% на 50% — компании ТНК-ВР. На сегодняшний день это крупнейшее вложение иностранного капитала в российскую компанию и крупнейшая корпоративная сделка в истории России. По условиям договора вкладом ВР, в числе прочего, стал пакет акций московской сети автозаправочных комплексов ВР.

\* <http://www.tnk-bp.ru/common/ru/press/presentations/TNK-BP-Gen-Presentation-Dec-03-Rus.pdf>

## ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

«ТНК была создана финансовыми инвесторами, которые умели приобретать активы. Но у них не было достаточно знаний и навыков, чтобы руководить крупной нефтяной компанией» — таково мнение вице-президента ТНК по слияниям и поглощениям Стэна Половца\*.

Розничные активы ТНК представляли собой разноформатные АЗС, объединенные в лучшем случае лишь логотипом «ТНК»/«Тюменская нефтяная компания». В сети было представлено все многообразие региональных «фантазий на тему» розничной торговли. Большинство АЗС не имели магазинов, в других торговали через прилавок, иногда торговлю продовольственными товарами вели арендаторы. Ассортимент простирался от огромных плюшевых медведей и дорогих гидравлических сирен для грузовиков до беляшей, заботливо предлагаемых местными ИЧП. Торговые площади, торговое оборудование и должностные обязанности работников не были стандартизованы. Сервис в принципе не был приоритетом. Неизбалованные потребители еще живо помнили очереди за топливом и «отпуск» нефтепродуктов через зарешеченные окошки невидимыми «королевами бензоколонок». Использовались локальные IT-решения, как правило, без возможности отпуска продуктов и топлива через единую кассу.

Кроме ТНК, будущие российские акционеры ТНК-ВР владели менее крупными сетями АЗС под названиями «СИДАНКО» и «Славнефть». Именно под названиями, потому что брендами в полном смысле они так и не стали. Эти активы также были разнообразными, в целом плохо управляемыми и неклиентоориентированными.

Между тем параллельно в России успешно развивался розничный бренд ВР. Сеть заправок ВР на этом этапе была представлена только в Москве и Московской области. Владельцы — британская нефтяная компания ВР и крупный российский предприниматель, девелопер

\* Виноватая компания // Smart Money. — 2007. — 14 июля.

Шалва Чигиринский. Первый автозаправочный комплекс ВР в Москве был введен в эксплуатацию в 1996 г. Компания развивалась под управлением западного менеджмента и по стандартам международного бренда. Модель развития выглядела как идеальная синергия «чувств и разума» в современной России: российский акционер отвечал за сетевое планирование, а именно за подбор и приобретение выгодных участков под строительство, а также за связи с местными органами власти, а ВР внедрял передовые западные технологии розницы.

Розничная сеть ВР уже тогда завоевала репутацию надежного поставщика высококачественного топлива и компании с высоким уровнем сервиса. В 2003 г. ВР был присужден приз «лучшая АЗС в России». К этому времени количество АЗС, работающих под торговой маркой ВР и в соответствии со стандартами ВР, выросло до 43. Практически не имея конкуренции на столичном рынке, премиальная сеть динамично развивалась, приобретая лояльных клиентов и укрепляя узнаваемость бренда (помните наклейки «I ♥ ВР»?).

Наш рассказ будет сосредоточен на истории развития лишь одного из двух будущих розничных брендов в портфеле ТНК-ВР – сети ТНК. Однако рассказывать об этом без ссылок и сопоставления с сетью ВР было бы неправильно. Розничный бизнес ВР серьезно повлиял на развитие сети ТНК. С одной стороны, не нужно было изобретать велосипед. Но и скопировать ВР было невозможно – ни в части ассортимента, ни в части инфраструктуры поддержки продаж. Перед ТНК стояла задача создания нового национального бренда, отличного от ВР по своему позиционированию, ориентированного на других потребителей, учитывающего реалии российских регионов, но с учетом опыта применения лучших отраслевых стандартов. Поэтому вкратце расскажем о развитии в России в это время розничного предложения ВР.

Розничная сеть ВР стала первой в отрасли, где АЗС обязательно сопровождалась строительством торгового зала. Стандарт ВР в мире состоит из трех основных форматов: ВР Shop (с площадью торгового

зала от 20 м<sup>2</sup>), ВР Shop plus (45-90 м<sup>2</sup>) и ВР Express (от 90 м<sup>2</sup>). В России появились большие станции ВР Connect с площадью торгового зала 205 м<sup>2</sup>, которые строились в Москве и на МКАДе. В Московской области возводились магазины меньших форматов. Многие эксперты полагали, что станции на МКАДе должны были быть больше, чем внутри кольца, а типовой дизайн с угловым входом неудобен, но компания продолжала придерживаться одного и того же формата АЗС, сосредоточившись на совершенствовании самого процесса проектирования и строительства. Так, первоначально материалы для строительства АЗС ВР в нашу страну импортировались. Однако компания быстро поняла ошибочность этого подхода, перешла на местные материалы и даже стала, напротив, экспортировать их из России для строительства АЗС в других странах. Это позволило снизить стоимость возведения заправочных комплексов почти в пять раз.

Управленческая структура розничных продаж ВР в России также соответствовала стандартному функциональному делению, принятому ВР во всем мире. Управление состоит из трех основных направлений: Shops (включая «категорийных» менеджеров, отвечающих за 10 основных товарных категорий), Marketing и Operations (управление обеспечением АЗС). Товарный «портфель» компании состоит из 3200—3400 ассортиментных позиций (SKU\*). Отбор поставщиков производится по конкурсу каждые 3 месяца. Критерии: цена, сервис, работа со стоками, мерчандайзинг, торговые акции. Расчеты строятся на том, что 17—18% от топливных клиентов делают покупки в магазине. Цены и на топливо, и на товары – выше среднего. Гордость ВР — кафе «Светофор» (в будущем — Wild Bean Café). Кафе долго не могли преодолеть средний показатель продаж в \$500—600 в день, зато рост от \$600 до \$1000 был скачкообразным. Смены на АЗС по 12 часов, два дня через два. В общем, в 1995—2003 гг. розничное подразделение ВР в России развивалось по классическим канонам выхода опытной мультинациональной компании на местный рынок. И этот выход был признан очень успешным.

\* SKU/ Stock Keeping Unit — англ., единица складского учета, одна ассортиментная позиция.

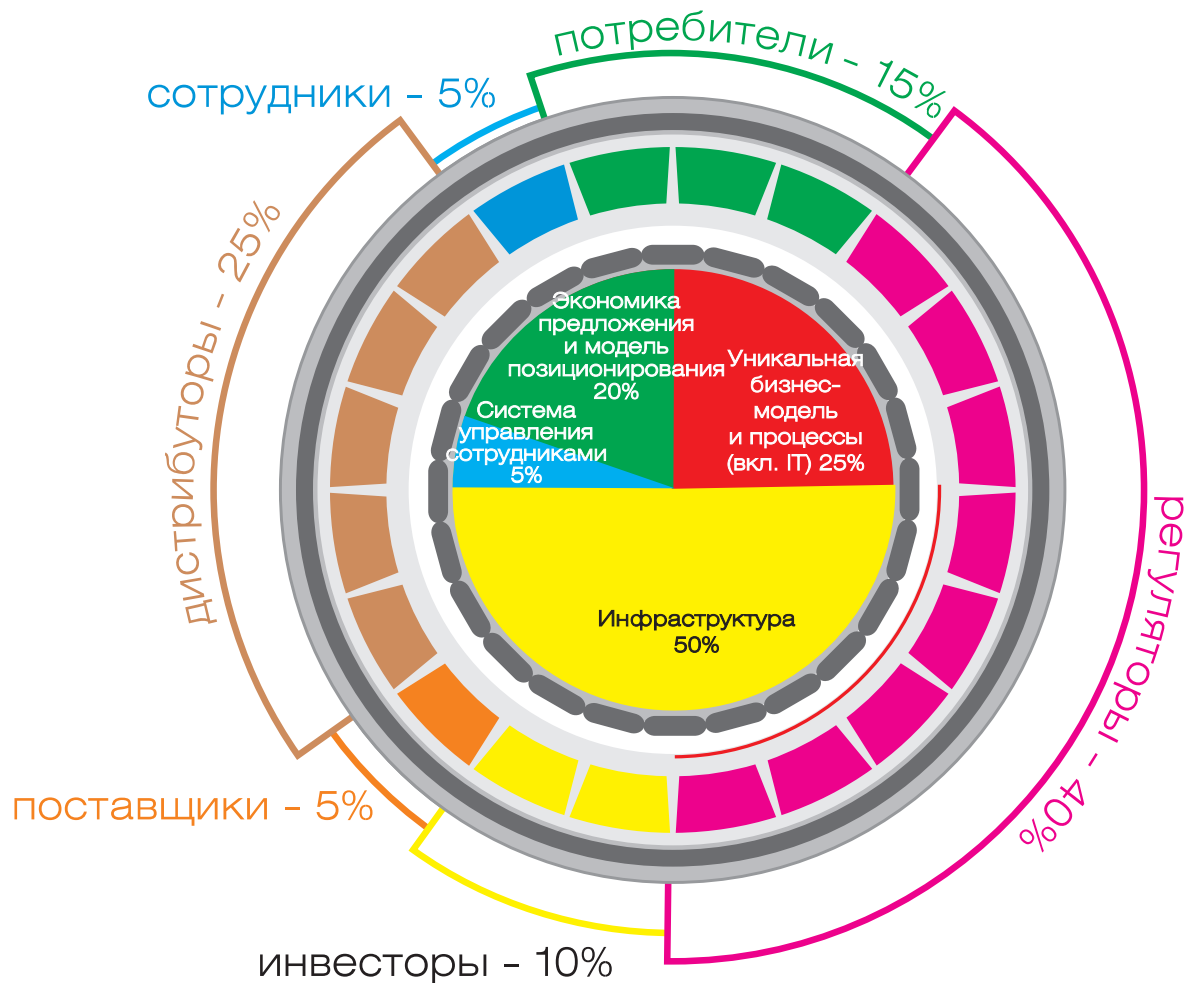


Рис. 8—1. «Генератор» в фазе зарождения розничного подразделения ТНК-ВР

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ ЗАРОЖДЕНИЯ

### Органы власти — 40%

ТНК была создана по инициативе государства в ходе приватизации. По существующей тогда практике государство сохранило около половины собственности новой компании. С точки зрения национальных интересов требовалось нарастить добычу на истощенных месторождениях Западной Сибири. Задачей переработки и торговли было обеспечить топливом разные группы населения, включая сельскохозяйственных потребителей.

### Дистрибуторы — 25%

К этой аудитории нужно отнести в первую очередь джобберов. Этот термин пришел в Россию из Америки, где так называют дистрибуторы на топливном рынке. Для ТНК джобберы — это независимые компании, реализующие в розницу поставляемое компанией ТНК топливо, работающие под брендом ТНК и согласные выполнять предъявляемые требования и стандарты ТНК. Посредством джобберов компания расширяет свое присутствие в тех регионах, где по решению компании не привлекается собственный капитал. Убедить потенциальных джобберов «перекраситься» в цвета ТНК было основной задачей в этот период. Это сулило обоюдную выгоду, но требовало контроля, чтобы реализуемое на «джобберских» заправках топливо отвечало стандартам ТНК.

### Потребители — 15%

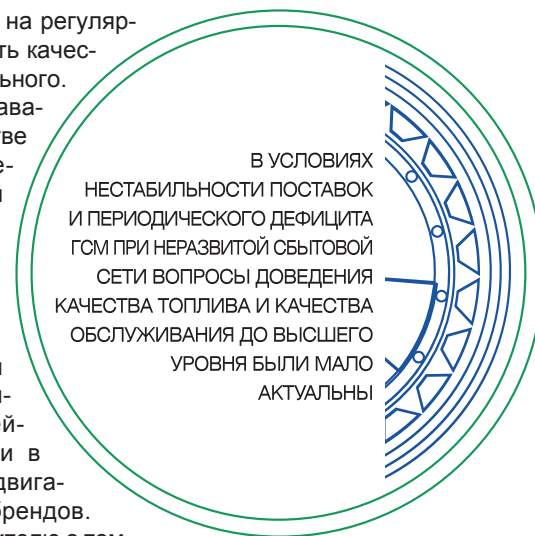
В условиях нестабильности поставок и периодического дефицита ГСМ при неразвитой сбытовой сети вопросы доведения качества топлива и качества обслуживания до высшего уровня были мало актуальны. Требовалось исправлять откровенные нарушения:

общим местом были жалобы на регулярный недолив и нестабильность качества топлива, особенно дизельного. Сопутствующие товары продавались на небольшом количестве заправок, модель потребления «топливо + необходимый минимум товаров» даже не начала складываться.

Вместе с тем, во второй половине 1990-х гг. в массовое сознание потребителей постепенно внедрялось понятие бренда. Нефтяные «мейджоры» вкладывали деньги в федеральную рекламу, продвигающую визуальные образы брендов. Эти вложения говорят потребителю о том, что хозяин АЗС дорожит репутацией и может позволить себе не экономить на качестве хотя бы из-за масштабов и серьезности бизнеса. Таким образом, простая узнаваемость логотипа крупного бренда может повлиять на выбор потребителя, отсутствие же привлекательного бренда приводит к необходимости конкурировать по цене с многочисленными частными АЗС. Следует сказать, что в начале рассматриваемого периода сектор АЗС также активно подвергался приватизации, и число частных АЗС (так называемые «по паме») существенно превышало число «сетевых».

### Инвесторы — 10%

Небольшое значение этой аудитории связано с тем, что основными инвесторами являлись сами владельцы бизнеса. С инвестиционной точки зрения, розничные подразделения воспри-





нимались акционерами как неотъемлемая часть вертикально интегрированной нефтяной компании (ВИНК). Обычно реализация горюче-смазочных материалов в розницу приносит существенно большую прибыль по сравнению с оптом. Развитие собственного сбыта также гарантирует и позволяет прогнозировать объемы сбыта и снижает зависимость от трейдеров. Также акционерам представлялась интересной деятельность на рынке недвижимости, связанная с приобретением участков и постройкой на них АЗС.

Целью акционеров, в первую очередь «Альфа Групп», было повышение привлекательности приобретенных активов, резкое увеличение стоимости компании с перспективой продажи части или всего бизнеса профильным владельцам. Учитывая стоимость «входа» в нефтяной бизнес и стратегическую привлекательность сырьевых активов, а также острую потребность ТНК в современных технологиях, профильными владельцами на будущее могли считаться главным образом западные компании. Поэтому, если говорить в целом, инвесторы проводили политику разумного ограничения вложений в развитие розничного канала.

#### **Сотрудники — 5%**

Персонал работал круглосуточно посменно, и уже этого было достаточно. Многие трудовые коллективы вливались в новую компанию вместе с приобретаемыми активами. Все это формировало проблемы лояльности и единой корпоративной культуры. Многие работники по-прежнему воспринимали себя частью «N-нефтепродукта» в рамках региона. Работы по внутреннему брендингу внутри компании не проводились. Ясного понимания, что ТНК значит для сотрудников, не было. Внутрикорпоративные коммуникации строились через личный опыт взаимодействия с непосредственным руководством. Первые элементы корпоративной культуры пришли из «Альфа Групп» вместе с основным менеджментом: это были люди быстрых решений и конкретных действий, проверенные и объединенные дружескими отношениями.

#### **Поставщики – 5%**

В части топлива и ГСМ любая ВИНК — сама себе поставщик. Но особенность нефтяного бизнеса заключается в том, что объем добываемой нефти сложно регулировать. Поэтому все, что выходит из скважины, нужно быстро переработать и/или продать на экспорт или внутри страны. А рынок сбыта топлива подвержен сезонным колебаниям. Нефтяные компании традиционно испытывают сложности с розничной реализацией в зимние месяцы, когда пользование автотранспортом сокращается. Наоборот, в сельскохозяйственный сезон оно заметно растет. Поэтому при неналаженном сбыте возрастает риск «вынужденных» продаж. Это очень отличается, например, от практики сетей супермаркетов, которые делают заказы товаров, ориентируясь на текущий спрос, и могут быстро отреагировать на его изменение, повышая или приостанавливая закупки у поставщиков.

В рассматриваемый период розничная сеть ТНК уже ориентировалась на дополнение заправочных комплексов торговыми точками. Начали складываться отношения с поставщиками товаров в магазины при АЗС. С развитием магазинов при заправках значение этих отношений возрастало. Однако, поскольку у сети не было унифицированной товарной матрицы, эти отношения поддерживали руководители на местах. Собственно, они довольствовались тем ассортиментом, который готовы были везти локальные поставщики.

### **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НА СТАДИИ ЗАРОЖДЕНИЯ**

#### **Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 50%**

В данной фазе развития розничный бизнес демонстрировал органический рост в традиционных регионах присутствия. Постоянно



увеличивалось количество розничных точек. Компания развивала успех и доминировала на рынках, где она имела преимущество по поставкам. АЗС продавали топливо, продажи постоянно росли (впрочем, как и в целом по отрасли). Магазины при заправках объединялись емким названием «сопутствующий бизнес». Четкой концепции их создания и управления не существовало. Некоторые открывались по инициативе местных менеджеров, многие достались с покупкой существовавших АЗС.

#### **Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 25%**

ТНК изначально управлялась как компания-startup. В ней работали менеджеры предпринимательского склада. Совладельцы (например, Г. Хан и В. Вексельберг) одновременно были и руководителями. Компания развивалась динамично, решения принимались быстро. Однако бизнес-модель не являлась уникальной. Компания агрессивно росла вширь, и это также не было уникальным для России тех лет.

Инновационным ноу-хау являлась джобберская программа, когда независимые владельцы АЗС давали согласие работать под брендом ТНК и продавать исключительно топливо ТНК в обмен на фиксированные цены. Договоренность обеспечивала независимым владельцам АЗС гарантированные поставки топлива. В свою очередь, ТНК завоевывала долю на рынке для своих нефтепродуктов и повышала узнаваемость бренда. Число сине-белых флажков на карте страны росло при почти нулевых затратах. Практически единственной альтернативой джобберской программе ТНК на рынке была сходная программа НК «ЛУКОЙЛ». Ряд независимых операторов розничного рынка заключали франчайзинговые соглашения как с ТНК, так и с ЛУКОЙЛом. По их субъективному мнению, в тот период работать с ТНК было более выгодно и предсказуемо.

#### **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 20%**

Недостаточные размеры локальных рынков препятствовали развитию премиального сегмента. АЗС за пределами крупных городов и окрестностей славились низкой рентабельностью. Компания имела большое количество мелких АЗС в сельской местности с потреблением преимущественно низкооктанового бензина. В некоторых регионах расширение деятельности вообще представлялось бесперспективным. Например, в Карелии расстояние между АЗС сети ТНК достигало 300 км, при этом малая плотность населения просто не требовала большего количества заправок.

Однако в крупных городах имелись предпосылки и возможности для создания премиального предложения. Поэтому при не самой лучшей экономике предложения акцент был сделан на усиление бренда. В регионах присутствия и на федеральном уровне активно распространялась имиджевая реклама, за счет чего бренд был одним из лидеров отрасли по узнаваемости. Таким образом, бренд стал одним из активов компании. Народное название «танкисты» подкреплялось рекламным роликом заправляющегося на АЗС ТНК современного танка с тогдашним президентом компании в роли механика-водителя. «Даже танки могут заправляться на АЗС ТНК», — уверял голос диктора. Таким же противоречивым, но, несомненно, ярким, был выбор популярного шоумена и автогонщика Николая Фоменко на роль фронтмена бренда\*.

Магазины при заправках существовали по двум видимым причинам. Во-первых, они приносили некоторый доход. Во-вторых, что в тот период было более важно, они повышали репутацию у потребителей, поскольку магазины существовали у передовых операторов АЗС в Москве и Санкт-Петербурге (ВР, Neste).

\* После ухода Н. Фоменко с роли фронтмена бренда ТНК (в период подготовки создания СП с ВР) и смены его спонсора на НК «ЮКОС», маркетинговые опросы долго показывали высокую степень узнаваемости бренда через личность Фоменко и даже ассоциацию Николая Фоменко в рекламе «ЮКОСа» (!), с брендом ТНК.

**Система управления сотрудниками (HR) — 5%**

Система управления персоналом была, в традициях «Альфа Групп», жесткой и в целом эффективной, особенно на рассматриваемой стадии развития бизнеса. Общий агрессивный стиль управления не мог не отразиться и на управлении персоналом. Управление вновь приобретаемыми активами требовало адекватных управленцев. Работникам ставились четкие и амбициозные задачи: справился — получи бонус, не справился — уйди.

## ФАЗА ФОРМИРОВАНИЯ РОЗНИЧНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ТНК-ВР (СЕНТЯБРЬ 2003 – КОНЕЦ 2005)

Создание международного альянса, ставшего крупнейшей сделкой в РФ, получило политическое благословение сверху. На подписании договора о купле-продаже активов в июне 2003 г. в Лондоне присутствовали лично Президент РФ Владимир Путин и премьер-министр Великобритании Тони Блэр, который назвал это слияние «крупнейшим стратегическим шагом» в России. ТНК-ВР была намерена использовать свои навыки в области розничных операций и оптимизации поставок для создания самой прибыльной, ориентированной на потребителя розничной сети в России и Украине.

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

К моменту основания ТНК-ВР компания значительно укрепило свое присутствие в Москве и многочисленных регионах России и Украины, во многом благодаря сотрудничеству с джобберами. Но обширной сети под брендом ТНК не доставало последовательности в том, как формулировалось топливное предложение, в качестве самих АЗС, уровне сервиса и имидже бренда.

В целом российский розничный рынок топлива быстро изменялся под влиянием роста конкуренции за контроль каналов сбыта и ориентации на качество маркетинговых предложений. Поэтому объединенной компании было необходимо проанализировать розничные активы. Напомним, что у компании было четыре различных розничных бренда: «ТНК», «СИДАНКО», «Славнефть», ВР. Требовалось сформулировать стратегию развития розничного подразделения компании в условиях усиливающейся конкуренции за каналы сбыта, создать выраженную потребительскую ценность.

Задачи создания розничного маркетингового портфолио и стратегии бренда были следующими:

- Определить целевые рыночные сегменты и объемы рынка по регионам.
- Выразить оптимальное розничное предложение, соответствующую архитектуру брендов и целевые портфели брендов по регионам.
- Определить целевые каналы, сетевые планы и форматы по регионам.
- Составить план действий.
- Рассчитать инвестиции и денежные потоки.

В розничном бизнесе не существовало «священных коров». Западный подход предполагал ответить на принципиальный вопрос о целесообразности продолжения розничного бизнеса по сравнению с другими каналами сбыта (например, продажей через джобберов), о перспективах бизнеса в конкретных регионах и о будущем существовавших на тот момент марок. Основой анализа стало стратегическое исследование, подготовленное консультантами одной из крупнейших глобальных компаний по управленческому консалтингу\* и представленное руководству ТНК-ВР весной 2004 г.

Это исследование характеризовало рынок как растущий, но еще не сформировавшийся полностью, со значительным потенциалом развития, сконцентрированным в городах. За счет АЗС в крупнейших городах спрос рос на 4—5% в год, со смещением в сторону высокооктанового бензина, при этом продажи сопутствующих товаров росли на 15% ежегодно. Регионы же интересовало только топливо, причем цена была едва ли не важнее качества.

Одновременно избыток предложения нефтепродуктов оказывал понижающее давление на оптовые цены и усиливал конкуренцию за доступ к розничному каналу. Крупнейшие из конкурентов (в первую очередь «ЛУКОЙЛ») активно модернизировали АЗС и

\* Из ограниченного круга так называемых white-shoe firms.

расширяли свое присутствие в рознице за пределами традиционной территории поставок топлива, во многом сформировавшейся в советский период. Происходил переход к более крупным форматам АЗС с магазинами (хотя и без единых стандартов). Наблюдались процессы консолидации и усиления конкуренции за оставшиеся привлекательные активы.

Однако анализ показал, что прозрачного и ликвидного оптового рынка внутри страны не существует. Поэтому вопрос о том, нужны ли компании розничные продажи, как таковые, решился сам собой. А основным фактором решения в пользу сохранения розничных продаж как собственного бизнеса стала вертикальная интеграция ТНК-ВР. Если компания полностью контролирует цепочку от месторождения до потребителя, это само по себе повышает ее рыночную капитализацию. Таким образом, «интегрированный» розничный бизнес приобретает дополнительную стоимость как актив, даже если он точно такой же, как независимый.


Компания определила четыре рынка роста розницы: Москва, Санкт-Петербург, Краснодарский край и Киев. Кроме того, бренды компании уже имели сильные позиции в нескольких регионах России и Украины, причем на рынке Украины ТНК-ВР не присутствовала как самостоятельный игрок, продажи шли через джобберов.

Новая концепция розничных продаж на заправках ТНК получила гордое название «ТНК Offer» — единое «Предложение ТНК» для розничных потребителей. Для его реализации был подготовлен сборник методических и других материалов — визуальные стандарты, операционные стандарты, единые технические требования, требования по автоматизации и т.д.

Для проверки позиционирования в августе—декабре 2005 г. мы запустили пилотный проект по внедрению «оффера» на отдельных АЗС. Это были городские АЗС № 4 и № 6 в Рязани. На «живых людях», клиентах ТНК были опробованы варианты торгового

оборудования, ассортимента, новая организационная структура линейного персонала. Контуры будущего неумолимо проступали за обыденностью повседневных операций на «перекрашенных» АЗС.

Одной из предсказуемых трудностей стало внедрение концепции мини-кафе самообслуживания. Концепция требовала продажи упакованных сэндвичей, готовых к употреблению. Важно было сделать их вкусными, привлекательными на полке и с нормальным сроком хранения. На такой продукт здесь просто не было ни оформленного спроса, ни соответствующего предложения. Во всей Рязанской области не было выявлено ни одного поставщика сколько-нибудь похожих изделий. Но идеологи «оффера» не сдавались. Они справедливо рассчитывали на скрытый спрос и готовы были формировать рынок под себя. Проблему решали следующим образом. Были закуплены эталонные образцы в Москве — в магазине быстрой еды «Прайм». Вкусные, красиво упакованные и с нормальным сроком хранения — 72 часа. Они стали своеобразным «техническим заданием» для кулинарного цеха при супермаркете «Барс» в Рязани. Первые образцы сэндвичей из Рязани были их бледной копией. Особенно удручали сроки хранения — от 24 до 48 часов. Для новой концепции, требовавшей привыкания потребителя, это было очень мало. Так мало, что массовые списания не позволяли получить валидную статистику потребления. Не берут, потому что не привыкли, невкусно, некрасиво на вид, дорого, просрочено или просто нет на полке?



СОЗДАНИЕ ТНК-ВР  
ПОЛУЧИЛО ПОЛИТИЧЕСКОЕ  
БЛАГОСЛОВЕНИЕ.  
НА ПОДПИСАНИИ ДОГОВОРА  
О КУПЛЕ-ПРОДАЖЕ АКТИВОВ  
В ИЮНЕ 2003 Г. В ЛОНДОНЕ  
ПРИСУТСТВОВАЛИ ЛИЧНО  
ПРЕЗИДЕНТ РФ  
ВЛАДИМИР ПУТИН  
И ПРЕМЬЕР-МИНИСТР  
ВЕЛИКОБРИТАНИИ  
ТОНИ БЛЭР

Тем не менее большинство других элементов «оффера» пришлось по вкусу как потребителям, так и сотрудникам пилотных АЗС. Выручка стала быстро расти. Рост продаж топлива справедливо связывался с увеличением привлекательности АЗС за счет нарядного внешнего вида, магазина с правильным ассортиментом и профессионализма обслуживания. Наши пилоты были признаны однозначно успешными, и с 2006 г. началось массовое внедрение розничного «оффера».

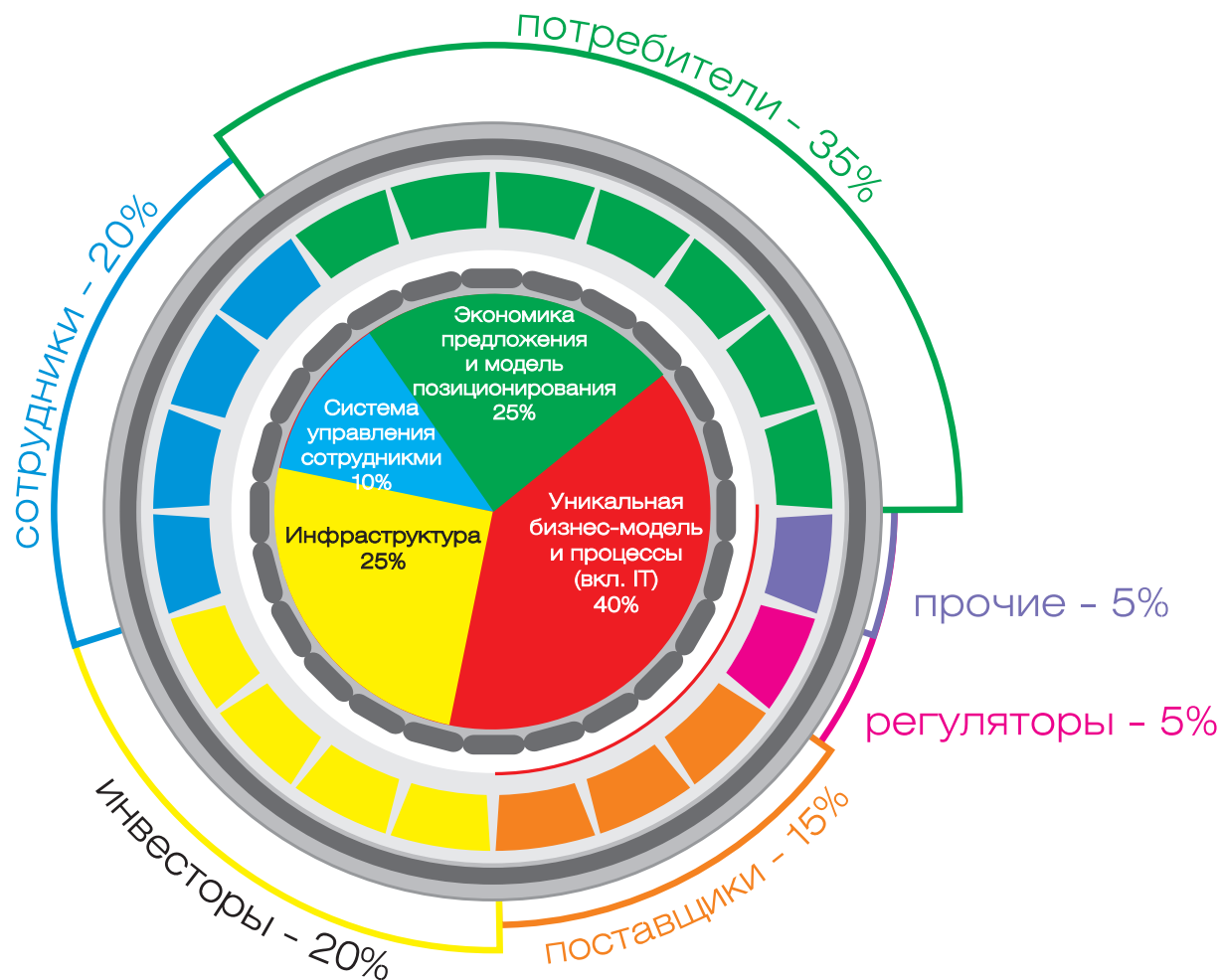


Рис. 8—2. «Генератор» в фазе формирования розничного подразделения ТНК-ВР

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ ФОРМИРОВАНИЯ

### Потребители — 35%

Важнейшей задачей после подтверждения целесообразности розничного бизнеса в перспективе в целом стало определение целевых групп потребителей. Проведенные исследования потребителей констатировали, что магазины на территории АЗС воспринимаются положительно и посещаются 3—4 раза в неделю. В восприятии целевой аудитории посещение подобных магазинов служило способом «быстрой покупки необходимых вещей», таких, как сигареты, напитки, снеки, пресса, оплата за мобильный телефон. Сейчас это кажется очевидным, но в той фазе развития топливного рынка для подтверждения потребительских трендов были нужны исследования.

Наличие магазина и кафе, помимо функциональных выгод, формировало статус и доверие к компании. Ответы потребителей звучали примерно так: «Раз на АЗС есть магазин, значит, компания заботится о своих клиентах; если она заботится о них во второстепенном, значит, она заботится и в главном — следит за качеством бензина и обслуживания».

### Инвесторы — 20%

Анализ активов и рынка позволил акционерам (они же ключевые инвесторы) прийти к выводу, что сочетание быстро растущего рынка и растущей маржи подтверждают принятое решение о сохранении и развитии собственной розницы и позволяют рассматривать ее как самостоятельный ценный бизнес.

Согласно стратегическому маркетинговому исследованию инвесторам предлагалось выбрать одну из четырех стратегий розничного бизнеса ТНК-ВР в России и Украине. Была выбрана

стратегия, основанная на спросе. Эта стратегия позволяла максимизировать отдачу на вложенный капитал (ROI), эффективно используя розничный бизнес как при выгодной экспортной ситуации, так и при падении мировых цен на нефть\*.

### Сотрудники — 20%

Люди, которые привели к успеху АЗС под брендами «ТНК» и ВР, затем объединили свои усилия в руководстве управления маркетингом компании ТНК-ВР. Разные корпоративные культуры, сильные личности и славное прошлое — все это было похоже на взрывную смесь, но стало прекрасным примером создания многонациональной команды в ТНК-ВР. Как это и должно быть в идеальном совместном предприятии (СП), национальные управленцы привнесли знание местной специфики и гибкость в принятии решений, а иностранные менеджеры дополнили это системностью проектной деятельности и опытом развития других рынков.

Кадры на точках нуждались в серьезной «переоценке», обновлении и подготовке. Вместо харизматичной «королевы бензозаправки» требовались команды взаимозаменяемых и клиентоориентированных «энерджайзеров» «а ля McDonald's». В региональных офисах катастрофически не хватало специалистов по торговле, хотя бы приблизительно знакомых с ABC-анализом и принципами мерчандайзинга.

### Поставщики — 15%

Слабым звеном повсеместно была логистика — планирование поставок, дефектура, оформление сопроводительной документации, контроль товарных кодов. В ряде регионов были проблемы с поставщиками даже известных международных марок. Дистри-

\* Сегодня интересно, что выгодная экспортная ситуация в 2003—2004 гг. начиналась при цене на Brent уже с \$25 за баррель. Невыгодная экспортная ситуация соответствовала цене Brent ниже \$25 за баррель.



буторский канал был слабо приспособлен к технологиям сетевой розницы. Жили по старинке, ориентируясь на непряхотливых «ларечников» и мелкооптовые рынки.

Принцип централизованного ввода товарных позиций в ассортиментный перечень сети наткнулся на упорное желание дистрибутора привезти новые позиции, что просто невозможно было на уровне АЗС. Учет товаров по штрих-кодам вступал в противоречие с упрощенной системой товародвижения дистрибутора, когда товары с одинаковой ценой от одного производителя объединялись емким термином «в ассортименте». Принцип единообразия товарной матрицы сражался с обширной географией и нерентабельностью завоза единичных товаров в «медвежьи углы» с плохим товарооборотом. В общем, не будет преувеличением сказать, что розничный бизнес ТНК-ВР способствовал повышению культуры торговли и развитию торговых технологий в регионах присутствия.

В центральном офисе начались работы по созданию единой базы поставщиков оборудования, товаров и услуг. Было произведено укрупнение заказов для всей сети в масштабах России.

В топливном сегменте отношения с поставщиками изменились не у сети ТНК, а у сети ВР. До слияния с ТНК российская сеть ВР закупалась на свободном оптовом топливном рынке. Объединение компаний позволило перевести ВР на собственное топливо и получить серьезный экономический эффект.

#### **Органы власти — 5%**

Розничное направление олицетворяло собою благоприятную для компании ТНК-ВР деятельность на виду у государственных структур и широкой общественности в условиях усиливающегося влияния государства. Именно через свои АЗС типичная ВИНК формировала положительный образ социально ответственного игрока рынка.

#### **Прочие – 5%**

Розничный бизнес в среднесрочной перспективе давал возможность использовать силу бренда для увеличения прибыльности джобберских продаж, одновременно реализуя нефтепродукты через относительно гарантированный и предсказуемый канал. Вместе с тем на данном этапе АЗС джобберов приносили незначительную выгоду и потенциально могли конкурировать с собственными заправками ТНК-ВР. Так или иначе, в фазе формирования Ассоциация Джобберов уже прошла пик своей активности, и джобберы как класс в значительной мере утрачивали свое значение.

### **ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НА СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ**

#### **Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 40%**

Магазины при АЗС было принято создавать как стандарт везде, где только это позволяли площади. С экономической точки зрения, на этом этапе развития макроэкономики и налоговой политики доход от торговли сопутствующими товарами должен был, как минимум, компенсировать все операционные расходы на эксплуатацию данной АЗС (коммунальные платежи, зарплата персонала, лицензии и т.д.). «Сопутка» не требовала особых вложений, поскольку трафик клиентов и так генерировался, а минимальные помещение и персонал присутствовали. Вместе с тем, магазин делал АЗС более привлекательной для целевого клиента (напоминаем «частого посетителя»), повышая тем самым и продажи топлива! Так реализовывалась концепция One stop shop, предполагающая, что возможность приобрести за несколько минут заправки еще и необходимые товары экономит клиенту время, поэтому он готов платить на несколько копеек

больше за топливо. При этом грамотный магазин и узнаваемый бренд в глазах клиентов обещают топливо более качественное.

Использование джобберов как розничный канал предполагалось на рынках с устойчивым преимуществом ТНК-ВР по затратам. Это позволяло удерживать джобберов при наличии конкурирующих предложений от нефтяных компаний. Они получали топливо по выгодной цене и вовремя. Вторым принципиальным положением джобберской стратегии было НЕиспользование этого канала на крупнейших рынках, поскольку там независимые игроки наименее лояльны и вместе с тем получают непропорционально высокую долю стоимости.

Важным моментом джобберской программы ТНК в фазе формирования был отказ от лицензирования сопутствующих услуг на АЗС джобберов. Потребитель получал стабильно высокое качество топлива и точность заправки от ТНК, а разнообразные вариации на тему магазина — от самого джоббера. Этому было много причин. Главное — розничные технологии не были обкатаны самой компанией на своих магазинах, экономика для разных регионов не была ясна. Не видя привлекательной экономики нетопливных продаж, джобберы вряд ли бы согласились платить за лицензирование магазинов. Кроме того, даже на развитых рынках франчайзинговые магазины отличаются от собственных магазинов компаний не в лучшую сторону.

#### **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 25%**

Новые владельцы подтвердили стратегию развития розницы как прибыльного самостоятельного бизнеса на быстро растущем рынке, характеризующемся как ростом потребления, так и повышением маржи. Стратегия, основанная на спросе, предполагала создание стоимости на существующей базе активов, проверенных способностях новой организации, ее опыте и фокусировку на оптимальных рынках.

Увеличения розничной маржи планировалось добиться посредством предложения высокооктанового бензина. Этот проект решено было реализовать вначале на АЗС ВР (успешно реализовано в фазе роста).

При выборе позиционирования было необходимо решить, какие из четырех доставшихся компании розничных брендов («ТНК», ВР, «Славнефть», «СИДАНКО») останутся на рынке представлять розницу ТНК-ВР. Согласно краеугольному стратегическому исследованию (2004 г.) все существующие потребители услуг АЗС в России и Украине были условно разделены на семь групп с различными потребностями в отношении качества топлива и удобства, структуре потребления и чувствительности к цене\*. Эти отличающиеся клиентские сегменты охватили всю клиентскую базу Украины и России.

Основные целевые сегменты характеризовались не только размерами, но и потенциалом по выручке. Очевидно, что количество нетопливных покупок и величина среднего чека в них различались. Например, самым высоким генератором выручки по категории оказался не самый многочисленный по количеству потребителей сегмент. Все это необходимо было учесть и донести до потребительского рынка. Интересно, что некоторые сегменты фигурировали как пользователи обоих брендов.

Очень важным решением стало розничное предложение с двумя четко разграниченными брендами для потребителей, ориентированных и на топливо, и на сопутствующую торговлю.

Основной целевой аудиторией ВР были признаны две группы: «Поклонники бренда» (Brand believers) и «Профессионалы с дефицитом времени» (Time-starved professionals). Внимание первой из этих групп потребителей было сосредоточено на

\* По материалам корпоративного издания «Последняя остановка по дороге домой» <http://www.tnk-bp.ru/press/publications/5years/stop/>

бренде, который они считали лучшим. В Москве, по подсчетам компании, доля поклонников бренда доходила до 20% от общего количества автовладельцев. Второй группе необходимо было топливо высшего качества и дополнительные услуги на АЗС. В сумме эти группы составляли от трети до половины потребителей ВР и были характерны для городских центров. Кроме столицы, таких потребителей было много на рынках Санкт-Петербурга и Киева, также выбранных для будущей экспансии.

Предложение торговой марки ВР традиционно опирается на глобальную концепцию ВР — Beyond Petroleum («Больше, чем топливо»). Позиционирование включало гарантированное качество топлива и удобство магазина ВР Connect; большой ассортимент сопутствующих товаров, еды и напитков в кафетериях Wild Bean Café. Также важны были качество и скорость обслуживания. Как уже заметил искушенный читатель, предлагалось оставить самостоятельные бренды для магазина и кафетерия на территории заправки. Это была стандартная практика ВР на других рынках. Основные отличительные признаки формулировались так: «Абсолютно иное качество обслуживания потребителей, качество предлагаемого топлива, ассортимент сопутствующих товаров и современная приятная атмосфера». В отличие от рынков других стран, в России и Украине все заправки ВР должны принадлежать и управляться Компанией. Никаких джобберов!

Основу спроса на АЗС ТНК составляли целевые сегменты рынка, определяемые как «профессиональные водители» (Professional drivers). Такие потребители особенно характерны для региональных рынков. Главная проблема с брендом ТНК заключалась в последовательности исполнения. Обширной сети не хватало последовательности в топливном предложении, в качестве самих АЗС, в уровне сервиса и имидже бренда. Специалисты ТНК-ВР и ведущее международное агентство по разработке бренда потратили 2004—2005 гг. на развитие концепции, формата и презентацию бренда ТНК. Новое предложение бренда ТНК

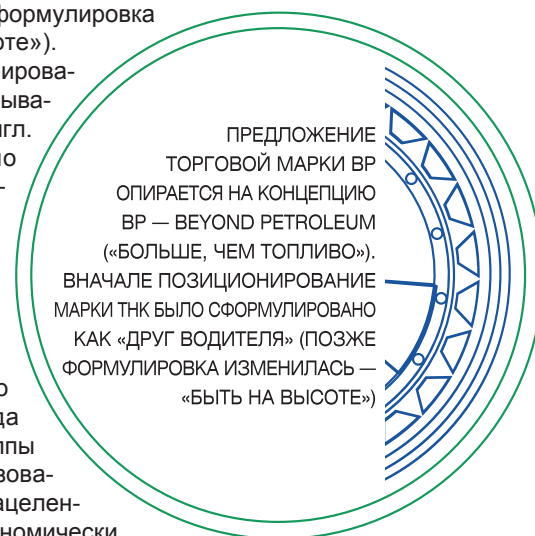
было направлено на последовательное ре-позиционирование бренда во всех регионах присутствия. Именно ре-позиционирование, хотя, по сути, старое позиционирование оказалось весьма условно (синий фирменный цвет да прозвище «танкисты»).

Вначале суть позиционирования марки ТНК была сформулирована как «Друг водителя» (в следующей фазе жизненного цикла розничного бизнеса ТНК-ВР формулировка изменилась на «Быть на высоте»).

В развернутом виде позиционирование было закреплено в так называемом «бренд-бридже» (от англ. brand-bridge) и охватывало все нужды профессионального водителя: от стабильного качества топлива до его нетопливных запросов.

В силу разных соображений, для более четкого позиционирования двух брендов было решено сузить фокус бренда ТНК и нацелиться на две группы клиентов (в сумме 46% пользователей услуг АЗС ТНК). Эта нацеленность должна была быть экономически оправдана за счет обеспечения значительно более высоких оборотов и прибылей по сравнению с конкурентами.

Формировалась модель предложения, при которой 70% бензинов должно было реализовываться через розничный канал под собственным брендом, а избыток (в основном низкооктанового бензина) — через прочие альтернативные каналы, включая опт.



Применяя дизайн «оранжевых точек», компания сменила визуальный имидж АЗС. Кроме того, сменился стиль в таких средствах коммуникации, как реклама, вид форменной одежды и бензовозов. Это дало очевидный сигнал потребителям о том, что начались перемены.

### **Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 25%**

Стратегия спроса предполагала смещение (или расширение) собственной сети в крупных городах в сторону того или иного бренда, в зависимости от спроса в целевых клиентских сегментах. Все регионы РФ и Украины были «проранжированы» для экспансии. Не нужно быть экспертом, чтобы угадать, что в тройку городов с большими объемами и высоким ростом вошли две российских столицы и город-герой Киев. В группе со средними объемами и высоким ростом выделялся ЮФО — Ростов-на-Дону и Краснодар. Обеспечение поставок решено было оставить на текущем уровне развития, соответственно не планируя экспансию на рынки без преимущества по поставкам или хотя бы равного положения с основными конкурентами.

Первоначальная и важнейшая задача фазы формирования — это сетевое планирование. Необходимость планирования была вызвана множеством причин — от отсутствия целостной картины состояния собственных локальных активов до разрозненно-эпизодического представления о конкурентах и отсутствия четких приоритетов развития на местах (в силу неполного понимания логики развития Компании).

Основными шагами сетевого планирования были:

- Определение зоны, наиболее привлекательной для розничного присутствия Компании.
- Подробное описание существующей позиции Компании в этой зоне относительно конкурентов.
- Описание и детальная характеристика всех розничных активов,

которыми на данном этапе распоряжается Компания.

- Наложение на эту картину существующего профиля доходности и прибыльности.
- Идентификация слабых мест (в сопоставлении со стратегическими целями в рознице) и возможности максимизации возврата на «вложенный доллар».
- Составление пошагового перечня мероприятий для приведения существующей сети к требуемому виду.

Итоковым результатом сетевого планирования должно было стать описание комплекса мероприятий для полной рационализации существующего набора розничных активов. Мероприятия включали приобретение новых АЗС и участков, сносы и реконструкции, перестройки и дивестиции. Таким образом, в Компании сетевое планирование не рассматривалось как проект и не заканчивалось после его защиты перед руководством, но переходило на следующий этап — внедрение.

Основными инструментами сетевого планирования были уникальная модель оценки земельных участков (Real Estate Rating model, RER) и система агрегирования данных Repeat компании Resident.

### **Система управления персоналом (HR) — 10%**

В фазе формирования каждое бытовое предприятие ТНК имело свою исторически сложившуюся организационную структуру со своими оригинальными названиями должностей, обязанностями работников, разным штатом сотрудников розничного офиса и вариантами подчинения служб и департаментов руководству дочернего предприятия.

Для пилотных станций работники отбирались по конкурсу. Лучшим (как правило, молодым) предлагалась увлекательная и ответственная работа на современных АЗК ТНК. Поскольку

фонд заработной платы практически не менялся, мотивацией служили не деньги, а интерес. Те, кого не смутили обязанность периодически мыть туалет и необходимость исправлять постоянные ошибки новой автоматизированной торговой системы, вскоре сделали карьеру и ушли в рост на новые автозаправочные комплексы в своих регионах. Так было, например, в Рязани. Там же, где местное руководство перестраховалось и выделило на пилоты персонал из разряда «так себе» по принципу «с глаз долой», «оффер» реально буксовал по причине некомпетентности и немотивированности персонала.

Обзор региональных практик в фазе формирования розничного бизнеса показал, что «новая реальность» парадоксальным образом обгоняла действительность. Работники пилотных станций уже не просто именовались по-новому (например, «кассир торгового зала», «ассистент по приходу товара» вместо «оператор АЗС»), но и осваивали совершенно другие компетенции и новые должностные обязанности. Работали они теперь на «автозаправочном комплексе» (АЗК) вместо «станции» (АЗС). Однако для отдела кадров, бухгалтерии, для прочего учета, они имели прежние должности со старым функционалом, фонд заработной платы тоже определялся до внедрения новых розничных технологий. Как результат, «первопроходцы» «оффера» внедряли и осваивали его на местах, не оглядываясь на формальности и без документальных гарантий, а их руководители, что называется, «изыскивали средства» для стимулирования.

## ФАЗА РОСТА РОЗНИЧНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ТНК-ВР (2006 – НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ)

Компания ТНК-ВР начала масштабную программу ребрендинга АЗС, работающих под маркой ТНК: модернизация станций, расширение перечня предоставляемых на них услуг, создание более привлекательных для клиентов автозаправочных комплексов (АЗК)\*. Цель перемен — добиться максимальной экономической эффективности от работы розницы ТНК.

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

Начала последовательно реализовываться комплексная программа развития потенциала компании на разных уровнях. Новая концепция розничных продаж — «оффер» ТНК — означала повсеместное внедрение магазинов самообслуживания при заправках, работающих круглосуточно с 12-часовыми сменами персонала, с централизованным ассортиментом товаров и клиентоориентированным подходом к обслуживанию. Сервис начинался с таких базовых элементов, как оплата топлива и продуктов в любую из касс торгового зала, наличие заправщиков и бесплатных услуг на форкorte (зоне АЗС).

В середине 2006 г. компания начала масштабную программу по репозиционированию бренда ТНК. В тот год трансформации было подвергнуто 69 АЗС. В 2007 г. уже 148 АЗС под брендом ТНК были приведены в соответствие с новым предложением бренда. Бизнес приближался по ключевым показателям к лучшим мировым стандартам отрасли.

В период с 2008 г. по 2012 г. стратегия компании предполагала\*\* резкое увеличение количества АЗС/МАЗК ВР (с 58 до 116) и не менее существенное сокращение джобберских АЗС ТНК (с 439 до 327) при практически стабильном количестве собственных АЗС ТНК (663 и 668 соответственно). Приоритетными регионами развития розничной сети в 2010—2012 гг. остаются Москва, Санкт-Петербург и Московская область. Бизнес также будет развиваться в Ленинградской и Ростовской областях, Краснодарском крае и в других регионах юга России. В пятилетней перспективе запланировано развитие сети в Татарстане и Башкортостане. К 2015 г. сеть АЗС увеличится до 180 комплексов ВР и 930 заправок ТНК.

### КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ РОСТА

#### Потребители — 30%

Согласно исследованиям восприятия потребителями новой розничной концепции АЗС ТНК (на начало 2006 г.) существенными мотивами при выборе АЗС (любой марки), кроме места и качества топлива, являлись наличие магазина (для 28% опрошенных) и заправщиков (20%). Эти выводы не были уникальными и повторяли общемировые тенденции развития розницы. Новая концепция розницы ТНК сравнивалась со старым форматом ТНК и с основными конкурентами. Общая оценка привлекательности «пилотов» в Москве и Рязани\*\*\* — высшая в ряду конкурентов. При сравнении отдельных зон АЗС, сильный конкурент с точки зрения потребителей — заправки некогда популярной марки «ЮКОС» (уже «обезглавленный» к тому времени). АЗС «ЛУКОЙЛа» воспринимались в целом хуже. Вместе с тем в числе проблемных зон респонденты отмечали скорость обслуживания

\*\* По материалам официального сайта ТНК-ВР, <http://www.tnk-bp.ru/press/publications/5years/stop/>

\*\*\* В Рязани находились крупные производственные мощности компании ТНК-ВР, и исторически бренд ТНК доминировал на фоне немногих конкурентов.

\* Само достаточно условное переименование АЗС в АЗК символизировало происходящие перемены.

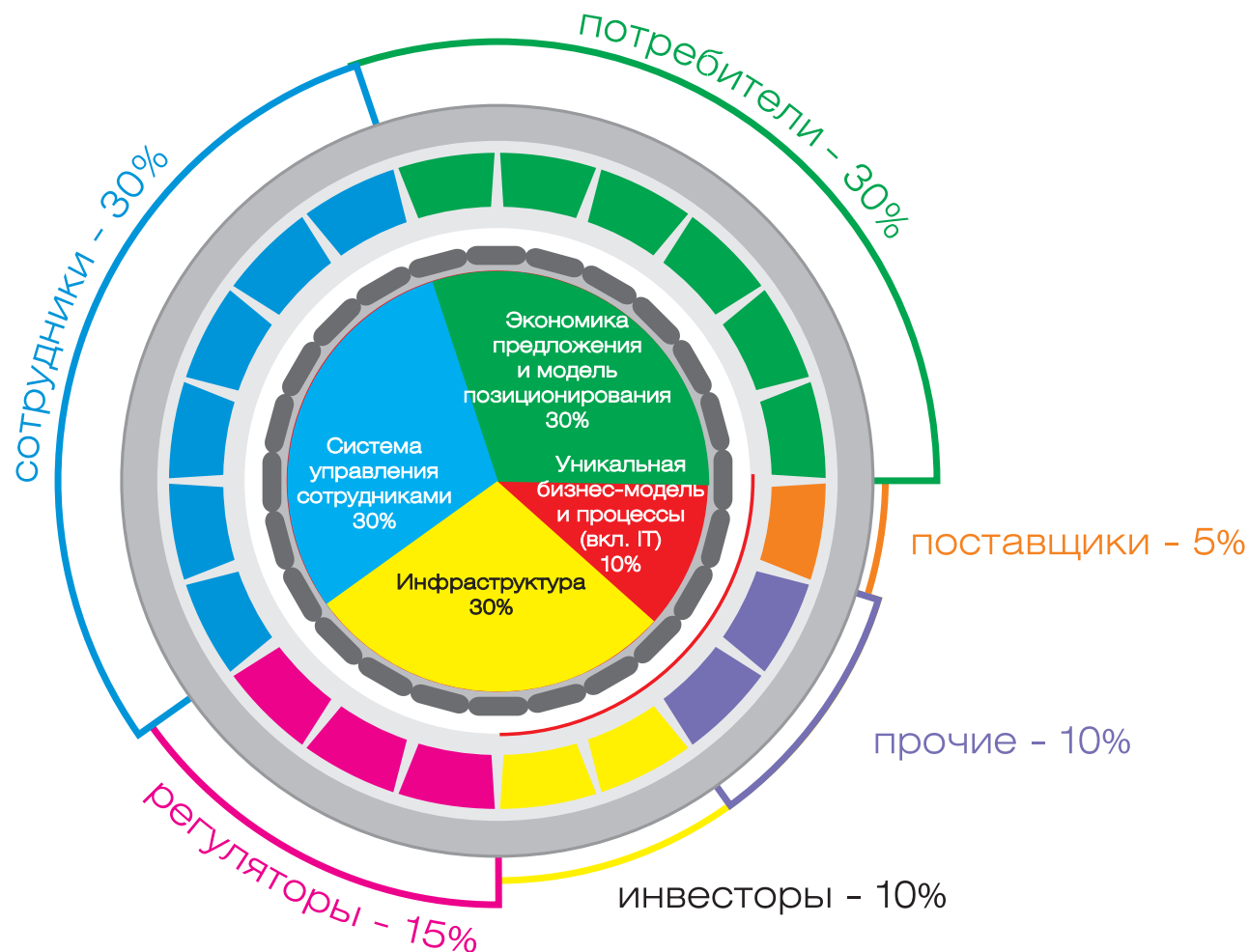


Рис. 8—3. «Генератор» в фазе роста розничного подразделения ТНК-ВР



и приветливость, вежливость. Над этим и нужно было работать сразу после этапа возведения стен магазинов.

Эти данные вполне подтверждали традиционный тренд развития отрасли на других рынках — как развитых стран, так и развивающихся, сходных с российским рынком по макропоказателям. В России все больше распространялась «психология потребления». Завоевание потребителя нужно было осуществлять через сервис. Создание сервиса — через стандарты, обучение, мотивирование и контроль.

Каждый год проводились рекламные кампании торговой марки ТНК во всех регионах присутствия Компании, т.е., прежде всего, локальные кампании. Одновременно с развитием рынка сервисного бизнеса Компания стала ориентироваться в обратной связи с потребителями не на «Книгу жалоб и предложений», а на возможности горячей линии. Ее телефоны были расклеены на всех заправках ТНК и ВР.

### Сотрудники — 30%

Из около \$150 тыс., выделенных на маркетинг в 2006 г., часть средств была направлена на обучение сотрудников\*. Чтобы обучить персонал новых АЗК культуре сервиса, мы в компании разработали систему тренингов — так называемый «стандарт обучения ТНК». Учитывался опыт ВР, лучшие отраслевые практики. Если на заправках ВР в развитых странах акцент делается на самообучении путем перенятия сервисных навыков и культуры обслуживания у лучших сотрудников, то в России ситуация совершенно другая. Настоящего сервиса на АЗС, по сути, никогда не было. Работники (особенно в регионах) не встречали его и в других местах сами в качестве клиентов, не были приучены воспринимать его как «норму жизни». Обучение предполагало изменение психологии персонала, велось по новому корпора-

тивному стандарту ТНК-ВР, состоящему из этапов:

- обязательное внешнее обучение (курсы «Стройдормаш», «Пожаротушение», «Работа с кредитными картами» и т.д.);
- начальное и профессиональное обучение;
- стажировка на АЗК.

Начальное и профессиональное обучение велось в группах, разделенных согласно должностям штатного расписания. Два полных дня занимались заправщики, четыре дня — кассиры торгового зала и ассистенты по приему товара. Группы из управляющих и старших смен обучались пять дней. Им предстояло быть главными проводниками новой концепции розничных продаж в жизнь. Как в армии носителями стандартов воинских уставов служат старшины, прапорщики и сержанты, так и в рознице упор делался на младшее управленческое звено.

В ранг приоритета возводились формирование психологической установки «клиент всегда прав»\*\* и развитие командного духа, основанных на нематериальной мотивации и лояльности к компании ТНК-ВР. Развивался практический подход — обучение пониманию и исполнению стандартов и процедур. Мы использовали принципы Experiential Learning — обучение через опыт.

Здесь важно отметить новые методики развития персонала. Так, по итогам обучения тренерами составлялись отчеты. Отмечались лучшие и худшие участники, давались рекомендации по учету психотипов. Это позволяло руководителям в регионах видеть свой кадровый резерв, растить менеджеров среднего звена, сохранять собственные кадры.

\* По материалам корпоративного издания «Твоя Компания», №09, 2006

\*\* Предыдущая установка, господствовавшая в российском бизнесе в целом, формулировалась как «Начальник всегда прав». При этом руководитель воспринимался именно не как РУКОВОДИТЕЛЬ или КОМАНДИР, а как НАЧАЛЬНИК — во всем исторически широком смысле этого слова.

### Органы власти — 15%

Продолжалось взаимодействие по разным направлениям с региональными властями. Например, неизменной популярностью пользовалось предоставление особых условий по топливу региональным сельхозпроизводителям. Сказывалась ли эта практика на снижении цен на сельхозпродукцию, нам неизвестно, но власти называли это «социальной ответственностью бизнеса» и грамотной социальной политикой.

На региональную экспансию оказывали влияние и антимонопольные органы, ограничивающие доли рынка. В 2008 г. произошло резкое снижение мировых цен на нефть. Однако пропорциональное снижение розничных цен на топливо на отечественном рынке так и не наступило. Объективной причиной диспропорции является различный порядок формирования цен: мировые цены формируются на биржевых площадках, в то время как цены внутри России в значительной мере определяются производственными затратами и налоговой нагрузкой. В 2008—2010 гг. Правительство РФ предприняло ряд мер для разрешения этой проблемы (но вмешательство государства, как таковое, стало свидетельством усиления госрегулирования в отрасли). Руководство компании согласилось с мнением Правительства о том, что справедливые цены на топливо могут формироваться только на биржевой площадке. Летом 2010 г. уже 20% топлива ТНК-ВР продавалось на бирже. Предполагается, что в этом случае процесс ценообразования будет максимально прозрачным. Сбытовые подразделения компании теперь имеют возможность самостоятельно выходить на торги и покупать топливо, причем не обязательно у ТНК-ВР. Они могут, например, приобретать его у НПЗ, расположенных ближе, чем собственный завод, таким образом снижая транспортные издержки. Однако условием сторонних закупок является высокое качество приобретаемого топлива.

В самой компании качество признается важнейшим критерием, поэтому в ТНК-ВР принята программа по улучшению качества моторного топлива. Инвестиции в программу модернизации НПЗ составят до 2015 г. \$1,4 млрд.

Летом 2010 г. несколько регионов Центральной России значительно пострадали от рекордно высоких температур, сопровождавшихся засухой и пожарами. Региональные органы власти по-разному обеспечивали защиту гражданских объектов в зонах пожаров, и компания далеко не всегда могла надеяться на оперативные действия соответствующих служб по предотвращению пожаров вблизи своих объектов, которые и без того требуют особого режима пожарной безопасности. Поэтому компания была вынуждена запустить комплексную программу защиты объектов повышенной опасности и обеспечения безопасности клиентов на АЗС. В частности, на газонах и вокруг заправочных комплексов была скошена трава, проложены минерализованные полосы; организован постоянный полив газонов. ТНК-ВР закупила дополнительные огнетушители и средства защиты от пожаров, а также респираторы для персонала. Для всех сотрудников АЗС были проведены дополнительный инструктаж и тренировки, на каждой АЗС постоянно проводился осмотр прилегающей территории. В итоге опасных для экологии и репутации бизнеса происшествий удалось избежать.

### Инвесторы — 10%

Основными факторами роста доходности стали естественный рост спроса на топливо, увеличение продаж сопутствующих товаров, привлечение наиболее выгодных сегментов потребителей и улучшающаяся экономия от масштаба. Средний срок окупаемости инвестиций составил расчетные 5 лет. Инвестиции шли согласно утвержденным графикам, и это главный вклад инвесторов.

Конфликт акционеров, широко освещавшийся в прессе весь 2008 г., оказал мало влияния на операции розничного подразделения.

### Поставщики — 5%

Здесь мы говорим о поставщиках нетопливных товарных категорий. По мере освоения рекомендуемой ассортиментной матрицы и перехода к более продвинутым товарным категориям, роль поставщиков возрастала. Как правило, они уже понимали логистические требования растущей сети. Категорийный менеджер с просьбой предоставить годовой календарь маркетинговых мероприятий по позициям уже не казался поставщикам «кремлевским мечтателем», наслушавшимся иностранцев.

Аналогично продуктовому рынку, по мере роста объемов нетопливных продаж складывается «рынок продавцов». Продажи через магазины на АЗК доходят до значимых для поставщиков объемов, продажи в областном центре могут оправдать издержки, которые поставщик несет при доставке на отдаленные АЗС, а сами удаленные точки рассматриваются поставщиками как инструмент развития локальных микрорынков для своей продукции.

### Прочие — 10%

На рынках с привлекательным спросом ТНК-ВР стала постепенно сокращать джобберскую сеть с одновременным укреплением собственной. Джобберская сеть постепенно рационализировалась таким образом, чтобы избежать прямой конкуренции с собственными АЗС. Компания постепенно оставляла джобберов на рынках за пределами крупных городов. Но при этом были введены четкие критерии соответствия джобберов требованиям марки, выполнение которых начиналось с четкого соблюдения визуальных стандартов. Не соответствующие этим критериям дилеры лишались бренда ТНК после истечения срока, отведенного для исправления.

В целом усиливались программы поддержки и контроля джобберской сети, был выделен специальный персонал для реализации мероприятий по улучшению управления джобберами, включавших как меры контроля за ними, так и меры их поддержки.

Сокращение джобберской сети сопровождалось повышением ее качества по принципу «лучше меньше, да лучше». Для руководителей джобберских сетей начали регулярно проводиться тренинги. Менеджеры по работе с джобберами контролировали соблюдение операционных и визуальных стандартов, особое внимание уделяя стандартам безопасности. В 2007-2008 гг. был приобретен крупнейший джоббер — группа компаний «Магистраль». «Магистраль» имела в собственности свыше 130 АЗС в Московском регионе, 3 современных нефтехранилища по 20 тыс. т. каждое, одно из самых крупных в Московском регионе автотранспортных перевозочных предприятий и более 50 собственных джобберов. В компании работало более 4 тыс. сотрудников. В результате этой крупной сделки (\$891 млн) рынок независимых топливных операторов изменился, и, как следствие, средние продажи на АЗС джоббера снизились. Компании, бывшие субджобберами, стали заключать контракты напрямую с ТНК-ВР.



## ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НА СТАДИИ РОСТА

### Система управления сотрудниками (HR) — 30%

Кадры решали все! Позиционирование бренда предусматривало с точки зрения штата АЗС такие базовые требования как новая красивая и функциональная униформа, письменные стандарты работы и поведения, хороший уровень подготовки, программы поощрения и признания, по удержанию кадров и повышению эффективности.

Весь розничный персонал проходил обучение в соответствии со стандартами операционной деятельности. Обязательным было ношение нагрудных бейджей с указанием имени и должности. Все сотрудники должны были быть дружелюбными с клиентами и помогать им. Каждый сотрудник АЗК должен был быть готов предоставить клиенту основную информацию по маркам и качеству топлива, ассортименту магазина и предоставляемым услугам.

Особое внимание в концепции «оффера» уделялось заправщикам. Они приветствовали клиентов, спрашивали о марке и количестве топлива, которое заправляет клиент, вслух повторяли полученную информацию и, по обстановке, предлагали бесплатно протереть ветровое стекло. Настоятельно разъяснялось, что они никогда не должны просить клиентов о чаевых. Это было одной из серьезных проблем: заправщик, как официант, во всем мире работает в основном за чаевые. Клиент платит их за то, что не выходит из машины. Но на заправках ТНК на топливо и «нетопливные» товары общая касса — специально для того, чтобы клиент из машины вышел, зашел в магазин, кафе, купил кроме топлива что-то еще. В чем тогда польза от заправщика, кроме того, что водитель не пачкает рук о люк своего бензобака? Не найдя достаточных оснований для чаевых, согласно норме

взаимности\*, клиент, особенно в регионе, не считает себя ничем обязанным заправщику. Услуга не оказана — чаевых нет. Заправщик подходит к следующей машине безо всякого энтузиазма, без улыбки и без сноровки. Он не любит жадных клиентов и теряет «веру в справедливость». Обучение заправщиков было направлено на смену установки: сделайте клиенту что-то ценное, что он сам не может в силу разных причин, и он вас отблагодарит. Например, женщина-водитель не может открыть заляпанный лючок бензобака, у автолюбителя нет инвентаря для протирки ветрового стекла и фар, кто-то не заметил у себя приспущенное колесо. Все это поводы продемонстрировать свой профессионализм и реальную заботу о клиенте. Вот это нормальный клиент уже может посчитать услугой или справедливым эквивалентом заработанным(!) чаевым.

Стандарт обучения выделял два полных дня для операционного тренинга заправщиков, не включая время на техническое обучение по государственной программе, ведущее к получению сертификата оператора АЗС и связанное с изучением матчасти и противопожарной техники. Сервисное обучение было связано с двумя «китами» сервиса: принципом «клиент всегда прав» и «политикой бесконфликтности». Для людей, зачастую за всю свою жизнь обучавшихся только в средней школе, такие установки были большими откровениями. Не случайно в компании ВР обучение линейного персонала проходит под лозунгом Skills For Life («Навыки для жизни»). Например, навыки ухода от конфликта, перевода эмоционального выппада хамоватого клиента вместо себя лично на всю компанию помогли многим не впасть в стресс на работе и аналогичным образом выйти из проблемных ситуаций в быту.

В дочернем подразделении «ТНК-Юг Менеджмент» (Ростов-на-Дону) еще в период зарождения компании сложилась практика

\* Норма взаимности (Reciprocity norm) — термин из социальной психологии — социальная норма, говорящая, что каждый, кто получил что-либо хорошее от другого человека, должен ответить ему взаимностью (или вести себя также по отношению к нему). Авторы проверяли это на себе и на других людях — модель работает на разных рынках и в разных условиях — не обязательно сиюминутно, но в долгосрочной перспективе — да!

премиальных услуг со стороны заправщиков (впрочем, частая для всей отрасли в регионе). Выглядело это так: к подъехавшей машине буквально бросались один-два заправщика, и пока один брал деньги клиента и нес их в кассу, другой заправщик вставлял пистолет в бак, включал подачу топлива (оплата по факту заправки!) и протирал лобовое стекло и фары машины клиента. Существовал даже норматив — успеть протереть стекла по кругу, пока идет средняя заправка (20 л). «Технология» учитывала не только последовательность «этапов» и выбор реагентов на разные сезоны, но даже направления движения рук по стеклу, положение тела для предотвращения царапания капота. Прежде чем обслужить первого клиента, заправщики специально тренировались на своих машинах. Парадоксально, но эта практика вошла в противоречие с концепцией продаж. Во-первых, следуя букве закона, заправщик не являлся материально ответственным работником и не мог участвовать в денежных расчетах с клиентами. Во-вторых, такой сервис был банально дорог. Продажи нужно было повышать, трафик увеличивать, а затраты на персонал сокращать. Местным руководителям было предложено следовать новой розничной концепции в разделе количества и обязанностей заправщиков либо сохранить практику такого обслуживания в ущерб текущей рентабельности со всеми вытекающими угрозами выполнению их личных KPI по экономике бизнеса.

Для эффективной подготовки персонала в компании ТНК-ВР был создан уникальный Институт внутренних тренеров. В самом начале 2007 г. в ДАО «Саратовнефтепродукт» был проведен пилотный проект по отбору и обучению первых тренеров из числа старших смен и ассистентов. Новая должность стала называться «ведущий специалист по обучению». Этапы подготовки такого специалиста состояли из следующего:

- отбор из числа работников АЗК (от кассира до управляющего);
- профессиональное обучение (Train-the-Trainer) внешними силами;
- передача методики и материалов тренингов (How To Run guide, раздатки и пр.);

- «супервизия» — как минимум одна обучающая сессия в каждом регионе совместно с внешними профессиональными тренерами;
- развитие тренера — дальнейшее обучение.

На выходе компания получает тренера, профессионально обучающего персонал в определенных рамках, востребованных конкретным бизнесом ТНК. Важно отметить, что внутренние тренеры состояли в штате подразделения Operations, но не HR. Такому тренеру больше доверяют сотрудники, у него самого меньше соблазнов продолжить карьеру тренера в другой компании. Он же не теряет связь с производством, не переходит в другой отдел, не становится клерком. Наконец, так можно было замотивировать работников, переросших свои обязанности линейных сотрудников.

Идея развития собственных тренеров из числа работников не была встречена с энтузиазмом руководством по персоналу блока «Переработка и Торговля». Пришлось провести «пилот» в одном регионе и доказать жизнеспособность и рентабельность этого подхода. Это была типичная работа по управлению проектом и внедрению изменений в крупной структуре.

К началу 2008 г. практически в каждом регионе присутствия сбытовых подразделений ТНК-ВР был подготовлен ведущий специалист по обучению. Плюс кадровый резерв — еще один работник, прошедший отбор и такую же подготовку. В обычных условиях «дублер» продолжал работать линейным сотрудником



АЗК, а в случае большой нагрузки на основного тренера мог легко его заменить.

В подготовке профессиональных управленцев розницы мы активно использовали «родительский» опыт ВР. Был адаптирован, локализован и активно проводился двухнедельный курс маркетинга (BP Sales & Marketing course). Учитывалась и специфика российских предприятий.

Уровень компенсации офисного и линейного персонала был научно обоснован и установлен на уровне ведущих российских компаний. Каждый год происходил плановый пересмотр заработной платы. Сотрудникам установили грейды по системе Hay. Работники АЗС имели сдельные ставки внутри своих установленных грейдов. Все это, с одной стороны, давало социальные гарантии сотрудникам, с другой — мотивировало их выполнять план и корпоративные требования.

Компания активно использует такой метод оценки качества работы, как mystery shopper («таинственный покупатель»). В сети ВР такая программа работает уже несколько лет. На ТНК она была запущена только в 2010 г., но уже доказала свою эффективность. В рамках программы несколько раз в месяц независимые инспекторы («таинственные покупатели») объезжают с проверками АЗК ТНК, проставляя баллы, соответствующие уровню обслуживания на каждом конкретном АЗК. Это позволяет замерить и сравнить уровень обслуживания клиентов разных АЗК, оценить уровень удовлетворенности покупателей предоставляемым сервисом, выявить и распространить опыт лучших АЗК. Это также повышает мотивацию работников и заметно улучшает сервис. Кроме того, постоянная готовность к такой «секретной инспекции» мобилизует персонал и поддерживает его «в тонусе».

### **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 30%**

Для экономической оценки эффективности работы заправочных комплексов на территориях применялись ключевые показатели эффективности (КПЭ), включавшие продажи топлива (в млн л/год, регион и мегаполис отдельно), годовые продажи магазина (с 1 м<sup>2</sup> торговой площади) и его валовую маржу, а также внутреннюю ставку доходности, рассчитываемую после включения стоимости здания, оборудования, окончательных эксплуатационных расходов. Типовые показатели соответствовали планам нового строительства, что называется green field. При реконструкции существующих/реконструируемых объектов КПЭ рассчитывались индивидуально.

Розничная цена топлива определялась локально как «справедливая» для потребителя, т.е., воспринимаемая клиентами как конкурентоспособная и равная цене основных игроков на региональном рынке или выше (поскольку розничное предложение ТНК выделяется из среднего по рынку).

Ассортимент магазина самообслуживания «ТНК-Экспресс» состоял из 600—1300 артикулов (SKU\*). Выкладка товаров осуществлялась в соответствии с классическими правилами для товаров массового спроса. Планограммы для каждого АЗК составляли категорийные менеджеры регионального розничного офиса на основании данных о продажах по компании и по рынку. Данные рынка брались из наблюдения, информации поставщиков и независимой аналитики.

Классический подход к ассортименту канала convenience (магазины шаговой доступности\*\*) состоит в том, чтобы включать в него только лидирующие на рынке товарные позиции. Неча-

\* SKU – Stock Keeping Unit – единица складского учета (единица товарного ассортимента)

\*\* Ну нет в русском языке более удачного перевода!



стая ротация ассортимента, скорее сезонная, и минимальное количество поставщиков — основа мерчандайзинга в этом канале, проверенная временем на рынках разных стран: то, что хорошо продается, мы расширяем и украшаем, что плохо — безжалостно убираем с полок. По этому же принципу наполнялись и магазины на АЗС ТНК. Категорийным менеджерам было наложено следовать жесткому правилу «One in — one out» — при вводе одной товарной позиции должна быть выведена одна прежняя.

Принципы мерчандайзинга были формализованы в уникальном учебнике «Руководство по мерчандайзингу ТНК» с практическим приложением «Стандартные планыграммы товаров на территории «ТНК-Экспресс». Он был издан в 2006 г. В нем правила мерчандайзинга раскрывались досконально — от позиционирования марки и поведения потребителей\* до ABC-анализа и ценовой политики. Эти пособия будут актуальны в Компании еще долгие годы.

Поскольку целевой сегмент «частые посетители» чувствителен к ценам, в рамках номенклатуры товаров был составлен перечень из 20 товаров с известной стоимостью (KVI – Known Value Items). Розничные цены на них должны были регулярно отслеживаться и поддерживаться на уровне основных конкурентов. Это те самые (обычно ходовые) товары, цену которых помнят наизусть многие клиенты. По ним целевая группа судит о всей ценовой политике магазина — дорогой он или средний.

Мерчандайзинг услуг также был формализован и описан в «Руководстве по мерчандайзингу ТНК».

Как уже говорилось, концепция позиционирования торговой марки ТНК была разработана ведущей международной компанией (извест-

ной, в частности, превращением авиакомпании «Сибирь» в S7). Позиционирование было основано на том, что ТНК понимает потребности клиентов и стремится при помощи своих знаний помочь водителям оставаться бодрыми и обеспечить готовность автомобиля к продолжению пути — чтобы все было на высоте.

Элементы, создающие атмосферу ТНК, включали яркое освещение внутри и информационную среду — всегда доступные для продажи или просмотра карты местных автодорог, листовки по контролю качества топлива. В рамках заботы о водителе проводились регулярные промомероприятия одновременно в разных товарных категориях. Музыкальное сопровождение должно было придавать клиентам бодрости и энергии.

Интересным и ожидаемым стал проект «Бистро ТНК». В 2007 г. были исследованы предпочтения потребителей в отношении быстрого питания, изучены возможности и ограничения (в частности, существующие активы, навыки и умения не позволяли должным образом удовлетворить потребности водителей большегрузных автомобилей) и сформулировано основное предложение бистро. Простота операций и ассортимента, одноразовая посуда, скорость обслуживания и приготовления, высококалорийное меню, максимум единообразия по сети, 24 часа — вот его основные составляющие. Это предложение направлено на главную целевую аудиторию из числа «профессиональных водителей». В 2008 г. концепция бистро была проанализирована на результатах двух пилотов, дополнена, сформулирована в виде операционного стандарта и рекомендована к повсеместному внедрению.

Что касается предложения под брендом ВР, то он продолжал динамично развиваться и прежде всего количественно. Сегодня сеть ВР в России — самая высокопроизводительная под брендом ВР в мире. Объем реализуемого топлива достиг 14 млн л. в год. Только в Москве компания продавала больше топлива, чем

\* Не можем удержаться от соблазна процитировать: «Несмотря на то, что фундаментальным требованием конечного потребителя было и останется наличие идеального соотношения «цена—качество», покупатель будет предъявлять растущие требования к атмосфере, ассортименту, уровню обслуживания, качеству упаковки и продукции, тем самым давая бизнесу возможность создавать добавленную стоимость, выражающуюся в наценке».



все АЗС под маркой ВР в Германии. В среднем в 2005—2007 гг. объемы продаж топлива увеличились на каждой АЗС на 60%.

Фаза роста также богата на разнообразные маркетинговые акции и улучшения в сфере обслуживания клиентов.

Из наиболее сложных маркетинговых инициатив можно отметить программу лояльности «Малина» — «накопительную программу для всей семьи» ([www.malina.ru](http://www.malina.ru)). Это был первый подобный опыт в России — с охватом всех значимых сфер сервиса. В партнерство вошли ведущие бренды: розничная сеть «Рамстор», «ВымпелКом», аптечная сеть «36,6», сеть ресторанов «Росинтер», «Райффайзен банк», МОНЕ, кинотеатры «Формула Кино». ВР был инициатором и разработчиком проекта. Суть проекта — в изучении клиента, его психологии, потребностей, предпочтений и составлении специальных предложений. В последующие месяцы тысячи потребителей стали участниками, они стимулировали рост продаж, а наблюдатели рынка присудили позднее (в 2006 г.) программе «Малина» Гран-при БРЭНД ГОДА/EFFIE 2006. Однако жизненный цикл «Малины» уже не демонстрирует «восходящего тренда». Логично предположить, что другая сеть — ТНК — скоро предложит своим потребителям новую оригинальную программу лояльности.

Кроме многочисленных акций по продвижению в различных категориях товаров в двух сетях, сеть ВР летом 2010 г. участвовала в поддержке в Чемпионата мира по футболу с on-line-системой набора баллов («Заправляй! Играй! Выигрывай!»). В Киеве на АЗС ТНК среди лояльных покупателей разыгрывали автомобили («Отправляйся в отпуск на новой машине!»).

В числе акций стимулирования сбыта в 2010 г. были дисконтные программы на топливо «Рублевый лайт», «Выходной лайт», «Неделя выгодных цен на ТНК», предлагавшие скидки в абсолютных величинах или в процентах. Профессионалы мар-

кетинга знают, что прямые скидки на топливо являются самым «прямым» и поэтому самым последним средством стимулирования продаж. Пилотным регионом программ стала Саратовская область — один из самых своеобразных регионов присутствия сбытовой сети ТНК-ВР. Для этого региона характерен особый экономический и психологический консерватизм потребителей и бизнес-среды. Например, только здесь встречается феномен «10-литровой заправки»: на АЗС образуются очереди из водителей, заправляющих свои «газели» и «шестерки» всего лишь десятью или даже пятью (!) литрами топлива (в других регионах сети ТНК средняя продажа составляет около 20 литров). Скидки на топливо здесь вполне адекватная, хотя и вынужденная тактика.

В июле 2010 г. ТНК-ВР запустила проект «Единая топливная карта ТНК», который в течение полутора лет объединит все региональные «карточные» программы, действовавшие на сети АЗС ТНК, а первым регионом внедрения «Единой топливной карты ТНК» стала именно Саратовская область. «Единая топливная карта ТНК» предоставляет в распоряжение корпоративных клиентов (напомним: профессиональный водитель — основной покупатель в сети ТНК) 2 300 АЗС по всей России (включая партнеров ТНК-ВР), а также 19 000 партнерских АЗС в Западной Европе. Клиенты также получают широкий выбор дополнительных услуг и сервисов (помощь на дорогах, мойки, шиномонтаж, кафе, стоянки и гостиницы на федеральных трассах).



Используя «Единую топливную карту ТНК», управляющие автопарками получают круглосуточный Интернет-доступ к полной информации о выборке топлива и детальный реестр операций по каждой карте, а также копии и оригиналы всех необходимых бухгалтерских документов. Кроме того, «Единая топливная карта ТНК» дает возможность получать топливо с отсрочкой платежа.

18 сентября 2006 г. ТНК-ВР объявила о запуске в продажу на всех автозаправочных комплексах ВР нового «зеленого» неэтилированного бензина ВР Ultimate с октановыми числами 95 и 98. ВР Ultimate представляет собой топливо класса «премиум», предназначенное для водителей, которые заботятся о своих машинах. С 2003 г. это топливо уже продавалось в 14 странах. Запуск его в продажу в России подчеркнул стремление ТНК-ВР укрепить свое присутствие на розничном рынке страны путем продвижения качественных бензинов высшего класса. Это предложение нацелено как на создание большей ценности для клиента, так и на продвижение более экологически чистой продукции. Таким образом, сеть ВР позиционировала себя как первую на территории Москвы и области, предлагающую топливо высшего качества. Уникальный состав бензина позволял максимально очистить двигатель, обеспечивая наибольшую эффективность при экономии топлива\*.

ВР Ultimate 95 продавался наряду со стандартным бензином Аи-95. Так клиенты могли выбрать более предпочтительный для них вариант. ВР Ultimate 98 полностью сменил стандартный бензин Аи-98, учитывая, что потребители 98-го бензина рассчитывают на приобретение новейшей продукции высшего качества. Очень скоро продажи нового топлива набрали расчетные объемы и оправдали все надежды маркетологов Компании. К 2008 г. доля Ultimate составляла 48% в продажах бензина Аи-95. Летом 2009 г. АЗС ТНК приступили к реализации продукции под

собственной торговой маркой — «private label» ТНК. В ассортимент вошли стеклоомыватель, тосол, антифриз и влажные салфетки для рук.

В октябре 2009 г. компания ТНК-ВР объявила о запуске в продажу нового бензина ТНК Pulsar с октановым числом 95. Новое топливо соответствует экологическому стандарту Евро-4 и значительно превосходит нормы стандарта РФ ГОСТ Р 51866. ТНК Pulsar позволяет очищать двигатель, увеличивая его ресурс.

Летом 2010 г. число покупателей 95-го бензина, предпочитающих именно Pulsar 95, превысило 50%, сделав марку главным продуктом компании в своем сегменте.

Клиент ТНК — это профессиональный водитель, проводящий много времени за рулем. Автомобиль для него часто является средством заработка, поэтому для водителя важно топливо по приемлемой цене, продлевающее ресурс двигателя. Пакет добавок в топливо Pulsar, которое реализуется на АЗС ТНК, нацелен на очищение, сохранение чистоты двигателя и как следствие — продление его ресурса.

Клиент ВР отличается от клиента ТНК. Это деловой человек, которому необходимо получить высококачественные услуги. Для него важно, чтобы у машины было больше мощности, большой пробег между заправками. Пакет добавок ВР Ultimate увеличивает мощность двигателя и пробег между заправками.

Феномен смешения этих аудиторий наблюдается в регионах, где предложение ТНК как федерального бренда, не имеющего более «премиальных» конкурентов попадает в «премиальный» сегмент местных потребителей. Пока компания старается учитывать эту региональную специфику, несколько расширяя ассортимент за счет премиальных продуктов.

\* По материалам корпоративного издания ТНК-ВР «Твоя компания», октябрь 2006 г.

Еще одной новинкой ТНК-ВР станет фирменное дизтопливо Diesel Ultimate. Оно появится на станциях ВР к концу 2010 г. По ряду показателей его качество будет соответствовать стандарту Евро-5.

### Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 30%

Сеть АЗС ТНК стремительно становилась единообразной в пространстве и времени (топливо/магазин) с согласованной операционной деятельностью. Важными элементами инфраструктуры, как следствие позиционирования, были «бодрящее» визуальное, пространственное и звуковое оформление.

Минимальные требования к новым строящимся АЗС1\* включали следующее:

- минимальная площадь участка с магазином торговой площадью 50 м² без автомойки – 2000 м²;
- не менее 3 двухсторонних топливораздаточных колонок (ТРК) под навесом;
- при торговой площади 50 кв. м минимальная площадь здания должна быть вдвое больше (100—110 м²).

Существовали три стандартных планировки с разной торговой площадью, при этом решение принималось отдельно по каждому магазину.

При первоначальном проектировании АЗК использовался 4-уровневый метод анализа объекта на основании восприятия потребителем. На первом уровне моделировалось восприятие объекта в целом: въезжая на территорию АЗК ТНК, клиент должен видеть хорошо освещенную, чистую территорию, создающую ощущение безопасности, видеть все основные элементы с торговой маркой ТНК, ТРК и заправщиков в униформе, площадку сервисных услуг, видеть указатели и четкую дорожную разметку на территории.

\* Так называемые Greenfield sites – от англ. — новое строительство АЗС.

Следующие уровни основывались на восприятии клиента, находящегося у ТРК, у входа в магазин. Наконец, последний уровень регламентировал ширину проходов между оборудованием и высоту торговых гондол.

Ключевые элементы розничной концепции («оффера» ТНК), товарные категории и подкатегории были единые для всех производственных единиц компании в России и Украине. На уровне локального рынка определялись уже конкретные артикулы или SKU (Stock Keeping Units). Учитывались региональные привычки и местные поставщики. Так реализовывался фундаментальный принцип транснациональных корпораций — «думай глобально, действуй локально».

Розничное предложение ТНК условно состояло из топлива, товаров в магазине и услуг.

Основную потребность автомобилистов реализовывали с помощью процесса контроля качества (вторичный транспорт, четкие процедуры на АЗК), современной системы фильтрации (при доставке и на ТРК), системы контроля топливных запасов, электронных расходомеров и плотномеров. Наличие заправщиков и оплата топлива по факту заправки через общий кассовый терминал выглядели крайне заманчивыми, но оказались сложными при внедрении.

Магазин торговал товарами импульсного и повседневного спроса. На заправке также было кафе самообслуживания. Гордостью кафе стали кофейные автоматы, работающие с кофе в зернах — аромат свежемолотого кофе создавал в кафе атмосферу настоящей кофейни.

На АЗК также устанавливались агрегаты для таких бесплатных услуг, как измерение давления и подкачка шин, долив воды в омыватель, пылесосы для чистки салона. Но важнейшей из услуг

был бесплатный туалет — зачастую единственный приличный общественный санузел на километры вокруг! Его установка и обеспечение круглосуточного свободного доступа, вне зависимости от совершения покупок на АЗК, стало для самих работников Компании настоящим испытанием на понимание сути сервисной компании.

Используя опыт BP, которая еще в 90-е гг. прошлого века установила на своих МАЗК банкоматы Citibank, сеть ТНК в 2010 г. реализовала совместно с ЗАО «Райффайзенбанк» проект по установке банкоматов на автозаправочных комплексах ТНК в Москве и Московской области: в магазинах самообслуживания «ТНК Экспресс» установлено более 40 банкоматов. Сегодня в крупных городах наличие круглосуточных банкоматов на круглосуточных АЗС и АЗК становится стандартом обслуживания.

Территория АЗК поддерживалась безупречно чистой и ухоженной — без следов пролива топлива, без луж и сугробов.

Говоря об инфраструктуре, надо отметить, что вместо магазина «ТНК-Экспресс» на некоторых АЗК были сделаны киоски (окно продаж без торгового зала). Использование киоска вместо магазина рассматривалось во всех случаях как исключение из концепции продаж и разрешалось только на тех АЗС, где реконструкция была невозможна. Киоск не применялся, если заправка строилась заново или если существовала возможность реконструкции существующей операторской. Что касается сервиса в киоске и его самой важной в дороге части — туалета, то он для клиентов со входом с улицы был обязателен!

Согласно операционной модели, заправки ТНК были поделены на группы в зависимости от объемов продаж топлива и магазина. Такие группы (по масштабу бизнеса) определяли как структуру управления каждой АЗК, так и зарплату управляющих. Принцип группировки был сформулирован департаментом маркетинга и

бренда, проводили разделение директора по рознице в каждом регионе. Одной из главных целей совершенствования оргструктуры был более тщательный контроль за операционными расходами (ОРЕХ), а именно приведение численности персонала в соответствие с реальными почасовыми продажами.

Для сравнения: при развитии сети BP важным этапом стала стандартизация проектирования. Несмотря на массовое строительство станций в Москве с 1996 г., в компании не существовало единого проектного стандарта, который включал бы в себя инженерные чертежи и технические спецификации и с помощью которого сбытовые подразделения могли бы подходить к новому строительству. При расширении сети на регионы России и в Украину появился риск, что отсутствие общего проектного решения приведет к неоднородности сети и неодинаковому восприятию бренда клиентами. Каждый проект на 60—80% складывается из одних и тех же решений, которые можно стандартизировать. Каталог таких концепций мог бы применяться ко всему новому строительству, указывая все измерения, расстояния и материалы. Проект по разработке типовых решений в строительстве АЗК был успешно выполнен в 2007 г. совместно с международным партнером BP — британской компанией Bovis Lend Lease.

### **Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 10%**

Общие стандарты операционной деятельности сети ТНК соответствовали ценностям торговой марки и обеспечивали единообразие и согласованность, а также быстрое и эффективное обслуживание, поддающееся количественной оценке. Эволюция розничного предложения ТНК происходила в сторону совершенствования управления и контроля операционных затрат.

Бизнес-модель розничной торговли ТНК была на этой фазе развития компании всесторонне и полно описана в целом ряде доку-

ментов. В их число вошли Книга стандартов работы собственных АЗК ТНК (АЗК ТНК СОСО), классический «Альбом визуальных стандартов бренда», технические требования к новой концепции розничных продаж, материалы по использованию элементов фирменного стиля (так называемый Look & Feel) и руководство по мерчандайзингу для магазинов «ТНК–Экспресс».

Фундаментальным документом стала Книга стандартов. Этот уникальный для российского розничного рынка сборник состоял из пяти основных разделов и пяти руководств персонала АЗК по должностям и включал полное описание работы автозаправочного комплекса ТНК, объяснение позиционирования и терминологии, правила безопасной эксплуатации АЗК, описание управления АЗК, работы магазина, работы с топливом и на сервисной площадке и т.д.

В рамках концепции «оффера» была разработана и внедрялась на местах типовая организационная структура розницы для региона с одним брендом на уровне дочернего акционерного общества (ДАО). Это стало реализацией концепции «организационная структура как маркетинговое преимущество». Управление розницей осуществлялось по двум основным и одному вспомогательному направлениям: «Операции», «Маркетинг и Магазины» и «Поддержка джобберской программы».

Бизнес-модель предусматривала новую для ТНК должность ассистента по приходу товара (GIN- клерк, от англ. Gross Inward). Эта позиция пришла из оргструктуры АЗК ВР, но там объемы товарооборота были в 2—3 раза выше. Работы по приему товара, разбору пересортицы, отработке взаимодействия с поставщиками было очень много в начале эксплуатации магазинов. По мере вхождения в правильный ритм поставок и товарооборота и автоматизации процессов розницы эта должность становилась необязательной.

Наши стандарты операционной деятельности отличались реальной клиентоориентированностью. Например, в Книге стандартов работы АЗК ТНК были стандартизованы операции на кассе — от установления зрительного контакта до проговаривания полученной суммы и стандартных фраз прощания с клиентом. Также стандартом для дальнейшего внедрения стала оплата по факту за заправленное в бак топливо, которая успешно и давно применялась на столичных заправках ВР. (На заправках других компаний вы обычно сначала вносите деньги в кассу, а потом вам «включают колонку». Это не только неправильно по смыслу отношений с клиентом, но и менее удобно: клиент не знает точно, сколько места в баке его машины, и не заправляет полный бак, опасаясь перелива.) Для регистрации и обработки запросов и жалоб со стороны клиентов внедрялась система учета и контроля жалоб и предложений клиентов, горячая телефонная линия.

Важнейшим элементом розничной технологии стало внедрение системы аудита операционных и прочих стандартов с начала 2008 г. Мы проводили мониторинг силами компании и внешнего агентства по специальным чек-листам. Проблемой аудита была необходимость активно вовлекать в его проведение региональные розничные офисы. Однако как только персональные КПЭ работников этих подразделений стали учитывать данные мониторинга, проект аудита обрел «глубину и рельефность».

В России розничная доля ТНК-ВР к 2008 г. слегка упала из-за сокращения джобберов. Необходимо отметить, что при этом качество активов и системы управления значительно улучшились, а объемы реализации через собственную сеть значительно выросли. Вместе с тем в отдельных регионах, где бренд ТНК исторически не присутствовал, например в городах Самара и Тольятти, были привлечены дополнительные джобберы ТНК.

## ПРИМЕР ВЫХОДА НА НОВЫЙ РЫНОК: САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Рассматривая фазу роста компании, мы можем представить конкретный пример реализации розничной стратегии на отдельном рынке.

### Ситуация

В России контраст между центром и периферией очень значителен. Он сильнее, чем традиционные различия между природными зонами страны («Север—Юг»), и даже чем различия между европейской частью страны и, скажем, Приморьем. На границах административных областей образуется социально-экономический вакуум. Там проложены плохие дороги. Транспортные потоки традиционно направляются вначале к административному центру, а потом уже движутся дальше, к центру соседней области. Как и в большинстве российских регионов, в Ленинградской области спрос на топливо концентрируется в самом городе и вдоль федеральных трасс (Е18 — на Хельсинки, М20 — на Киев, М18 — на Мурманск), прочие районы области совершенно не интересны с коммерческой точки зрения и могут быть, в лучшем случае, «обслужены» джобберами.

С учетом этой ограниченности, а также из-за традиционного интереса к Санкт-Петербургу со стороны бизнеса из стран Скандинавии, автомобильный поток из которых в город очень велик, и из-за специфического спроса на топливо для судов, заходящих в порты Санкт-Петербурга, этот регион является самым конкурентным рынком топлива в нашей стране. К концу 1990-х гг. здесь развивались финская розничная сеть Neste и британско-голландская Shell, были представлены практически все российские мейджоры, а также действовала сильная региональная сеть (ПТК). В период, соответствовавший фазам зарождения и формирования розничного бизнеса ТНК, на рынке Санкт-Петербурга никто из

мейджоров не пользовался исключительным положением. Благодаря высокой конкуренции Санкт-Петербург заслужил репутацию законодателя тенденций развития топливного рынка страны. Понятие «клиентский сервис» воплощалось в пост-оплате, интересных маркетинговых акциях, подготовленном персонале АЗС. ТНК-ВР, в свою очередь, имела потенциал для участия в этой конкурентной борьбе: компания обладала выгодной логистикой для снабжения региона продукцией Ярославского НПЗ.

### Основные игроки

*Петербургская топливная компания (ПТК)* — сильный региональный игрок. Широко продвигает фирменное топливо «Евро». В 2005 г. разработала современную концепцию заправок Dreamstation с большим магазином и дополнительными сервисами.

*«Несте СПб» (бренд Neste)* — финский «сосед». На петербургском рынке работает с 1990 г. Продает фирменное топливо Futura. Фирменные магнитные карты действуют на АЗС компании в Санкт-Петербурге, Выборге, Эстонии, Латвии, Литве, Финляндии. При многих АЗС работают магазины Quick Shop и кафе Fast Food. Есть автоматические заправочные станции А24. Торговлю топливом и допуски в компании с самого начала рассматривали как равнозначные виды бизнеса.

*«ЛУКОЙЛ–Северо-Западнефтепродукт»* — амбициозный игрок, ведущий активную экспансию в регионе: только за I квартал 2007 г. компания здесь ввела в строй 23 АЗС (интересно, что компания рассматривала планы по продвижению в Петербурге бренда своей финской «дочки» Teboil). К концу 2008 г. «ЛУКОЙЛ», увеличивший за три года сеть петербургских заправок втрое, решил больше не строить в городе новых станций.

*«Шелл АЗС» (бренд Shell)* — Shell принадлежит крупнейшая в мире сеть автозаправочных станций, работающих под одним брендом. С



1997 г. компания «Шелл АЗС» приступила к строительству сети АЗС в России, начав именно с Санкт-Петербурга. Шелл продает бензин Shell V-Power (A-95), нетопливный ассортимент магазина Select и кафе при АЗС превышает 1300 позиций, на АЗС имеются автомойки, пылесосы и прочий сервис. Первой из игроков стала приобретать на аукционах участки за рекордные для региона \$1—1,5 млн.

*StatoilHydro* — новичок с серьезными намерениями. К моменту выхода на рынок ТНК-ВР (2008 г.) этот норвежский энергетический концерн, уже обслуживающий корпоративных клиентов в Мурманской области и Эстонии, приобрел в Санкт-Петербурге первые участки под строительство собственных АЗС, а в начале 2009 г. купил сеть АЗС местного «джоббера» — компании «Фазтон», известную по премиум-бренду Аеро.

### Продвижение на рынок

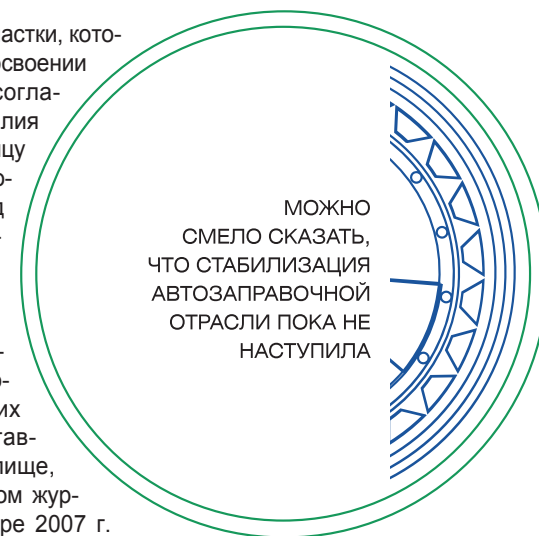
В разное время нефтяные компании (ПТК, «Славнефть», «Шелл», «ЛУКОЙЛ») пытались договориться с городской администрацией о массовом получении участков под АЗС, но реализовать эти планы не удалось никому. Эксперты объясняли это тем, что если компания займет большую долю рынка, то городской администрации сложнее будет договориться с ней\*. Уже к 2004 г. городской топливный рынок вплотную приблизился к своему насыщению. Вместо строительства новых АЗС (в 2003 г. их в общей сложности было построено 113) ведущие игроки решили вкладывать деньги в модернизацию существующих АЗС и продвижение дополнительных услуг. Фаза роста розничного бизнеса ТНК-ВР совпала с переделом топливного рынка Петербурга. Наконец, важнейшим фактором бизнеса стала смена администрации в регионе (конец 2003 г.). Закрытый прежде для федеральных игроков рынок стал доступен.

В декабре 2005 г. ТНК-ВР выиграла на аукционе городского Фонда имущества право аренды на участки под строительство автозапра-

вок, предложив за 15 участков рекордно высокую для Петербурга цену в \$25,3 млн (при начальной цене около \$7 млн), опередив «Шелл АЗС», которая остановилась на \$20 млн. До этого в марте 2005 г. «ЛУКОЙЛ» приобрел на торгах 30 участков всего за \$10 млн\*. Земельные участки продолжали стремительно дорожать и дальше, удлиняя сроки окупаемости станций: летом 2009 г. ТНК-ВР победила на очередных торгах, предложив за лот из девяти участков 507,3 млн руб., в среднем \$2,4 млн за участок.

По мнению экспертов рынка, участки, которые продает город, сложны в освоении и требуют многочисленных согласований. Несмотря на все усилия команды и вопреки плану, к концу 2007 г. компании удалось построить только две заправки под брендом ТНК из 15, приобретенных на первом конкурсе, хотя по договору компания должна была за два года освоить их все. Однако помимо инвестиций в сеть компания спонсировала реконструкцию городских зданий. За счет ТНК-ВР реставрировались Суворовское училище, Александро-Невская лавра, Дом журналиста на Невском. В декабре 2007 г.

компания пожертвовала \$1 млн одновременно на завершение реставрации сгоревшего купола Троицкого собора. Политика отношений ТНК-ВР с администрацией города и спонсорская поддержка инициатив местных властей привели к тому, что город предоставил компании оставшиеся участки в бессрочную аренду без штрафов\*\*. В 2008 г. ТНК-ВР открыла 5 заправок ВР и 4 АЗС ТНК.



МОЖНО  
СМЕЛО СКАЗАТЬ,  
ЧТО СТАБИЛИЗАЦИЯ  
АВТОЗАПРАВочНОЙ  
ОТРАСЛИ ПОКА НЕ  
НАСТУПИЛА

\* Газета «Ведомости» от 23 апреля 2004 г.

\* Газета «Ведомости» от 27 декабря 2005 г.

\*\* По материалам Saint-Petersburg Business Guide, газеты «Ведомости» и сайта компании.



Начав, наконец, продажи, компания не получила ожидаемого роста объемов ни на АЗС ТНК, ни на станциях ВР. Например, бренд ВР явно уступал по продажам бренду Neste, наиболее близкому по позиционированию и качеству. Не углубляясь в сопоставление цифр, можно сказать, что потребители не радовали лояльностью. Почему?

ТНК-ВР проанализировала поведение потребителей и обнаружила три причины их лояльности к конкурентам.

Во-первых, фирменные топлива. «Брендированное» топливо на питерском рынке продают все ведущие игроки — Neste, ПТК, Shell, ВР. Фактическим наполнением бренда служит состав присадок, которые добавляют в топливо. Согласно информации самих компаний, благодаря этим присадкам достигается более эффективное сгорание топлива, двигатель очищается от нагара, растут мощность и экономичность. Компании по-разному преуспели в информировании своих клиентов. Но в любом случае у них было время на «выращивание» клиентов. Даже традиционные «королевы бензоколонок» с ПТК с теплотой в голосе рассказывают водителям о прелестях фирменного топлива. И люди верят и чувствуют разницу с обычным ГСМ.

Во-вторых, система скидок на топливо в Санкт-Петербурге популярна, реально действует и привязывает к бренду. К середине 2008 г. в городе на Неве действовало более 350 заправок, здесь уже наступил новый для российского рынка период — период сервиса. Многие клиенты имеют скидочные карты и получают значительный дисконт от цены на стелле. Широко распространена оплата по факту заправки. У всех основных конкурентов на АЗС есть магазины, кафе, мойки, шиномонтаж, компрессоры и салфетки, брошюры по безопасности движения\*. Причем все это либо бесплатно, либо покрывается дисконтной картой. Клиент заправляет свою машину, не спеша ходит по магазину и потом

не спеша оплачивает покупки. Эта «неспешность» отличается от московской суеты, на которую сервисная модель той же ВР была настроена в столице.

В-третьих, фаст-фуд на заправках конкурентов радует качеством. Горячая пища действительно горяча\*.

Кроме того, ВР однозначно воспринимается в первую очередь как московская сеть и только потом как федеральная и международная. В контексте соперничества двух столиц «московский» имидж ассоциируется с чем-то «чужим», «нападением на нашу территорию» и с суетливым московским стилем жизни. Питерцы патристично предпочитают свой «родной» сервис.

Согласно стратегии компании, в 2010 г. ТНК-ВР планирует занять 10%-ную долю на топливном рынке Санкт-Петербурга (с 3% в 2009 г.), а к 2019 г. сеть АЗС под брендами ТНК и ВР должна увеличиться в Северной столице до 100 самых современных многофункциональных автозаправочных комплексов. Качеству топлива уделяется первостепенное значение. Передвижные экспресс-лаборатории компании ежедневно курсируют от одной заправки к другой, контролируя качество топлива и точность объема на пистолете. Также работает программа «Тайный покупатель»\*\*.

Компания намерена продолжать борьбу за потребителя, наращивая компетенции персонала и потенциал региональной бизнес-единицы. ТНК-ВР считает, что существенную роль должен сыграть эффект масштаба, который начинает сказываться, когда число станций на территории превышает хотя бы десяток.

\* Здесь уместна аналогия с региональной сетью «Торек» в Саратове. Имея считанное количество АЗС в Саратове и Энгельсе, эта компания построила премиальный бренд, ассоциирующийся с хорошим качеством топлива, отличным сервисом и с массой лояльных клиентов. В 2008 г. компания запустила проект кафе с блинами в качестве основы меню — «Мистер Блин». Его успех доказывает, что, грамотно выстраивая стратегию и профессионально ее воплощая, даже с ограниченными ресурсами можно успешно конкурировать с федеральными сетями. Горячая пища на АЗС становится настоящим драйвером потребительского спроса.

\*\* По материалам корпоративного журнала компании ТНК-ВР «Твоя компания», сентябрь 2009 г.

## ФАЗА СТАБИЛИЗАЦИИ РОЗНИЧНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ТНК-ВР (ВРЕМЕННОЙ ПЕРИОД НЕ ОПРЕДЕЛЕН)

Можно смело сказать, что стабилизация как автозаправочной отрасли, так и розничного бизнеса российско-британской компании пока не наступила. Если в столице еще просматривались перспективы стабилизации, то и они были совершенно размыты экономическим кризисом.

### ОСОБЕННОСТИ ФАЗЫ

Признаками стабилизации розничного бизнеса, по нашему мнению, будут следующие три момента:

- Насыщение розничными точками (АЗС) локальных рынков в экономически развитых регионах страны.
- Повсеместное внедрение современных и экономически эффективных розничных технологий.
- Реальная конкуренция за потребителя, как ценовая, так и сервисная (сегодня присутствует лишь на локальном рынке Санкт-Петербурга).

На сегодняшний день насыщенность автозаправками в России недостаточна и отстает от ведущих стран мира. В центральных районах страны их в среднем насчитывается по 300 на область (лишь в Подмосковье существенно больше). Всего в стране около 40 тыс. АЗС. И хотя динамика роста их количества весьма впечатляет (в 2006—2008 гг. ежемесячно в каждой области строилось в среднем пять новых АЗС), до уровня стран G7 нам еще очень и очень далеко. В Великобритании, например, количество АЗС почти такое же, как в России, при том, что площадь страны почти в 70 раз меньше нашей, а в США их численность составляет около 200 тыс. В фазе стабилизации ожидается достижение критического количества АЗС. Рынок АЗС Москвы и Московской области более близок к насыще-

нию, чем по России в целом, — здесь насчитывается свыше 900 автозаправок.

Методика расчета уровня насыщенности автозаправочными станциями не нова. Этот показатель зависит от парка автомобилей, интенсивности движения, мощности АЗС, расстояния между ними и выражается в нормативной численности АЗС. В России следует учитывать большую частоту заправок — как вследствие отечественного менталитета (заправки по 10—15 л\*), так и вследствие конструктивных особенностей российских автомобилей.

Важным обстоятельством является и тот факт, что Российская Федерация все еще находится в начальной стадии дорожного строительства\*\*, а расширение сети автодорог является одним из главных драйверов рынка. Конечно, сработает этот фактор только при условии, что экономика страны будет развиваться.

В части технологий будет происходить «выравнивание отраслевых стандартов по лидеру». Страновые различия уменьшатся, и распространяемые за рубежом розничные know-how типа упомянутого АВС-анализа или тренингов по промышленной безопасности и оказанию первой помощи на АЗС станут вполне привычными и в нашей стране.

Отдельно необходимо отметить такой фактор бизнеса, как снижение розничной маржи. Существующая в последние годы высокая розничная маржа в России — уникальное явление\*\*\*. Снижение маржи не есть фактор фазы стабилизации. Однако монополизация на российском рынке нефтепродуктов есть показатель неразвито-

\* Удивительная особенность российского рынка, не встречающаяся на рынках развитых стран.

\*\* С 1995 г. по 2008 г. протяженность автомобильной сети практически не увеличилась (составив 750 000 и 755 000 км; Россия в цифрах. Официальное издание. Федеральная служба государственной статистики, 2009, Табл. 18.9). Для сравнения, в Бразилии с 1988 по 2005 г. протяженность дорожной сети выросла на 65%. Нам кажется совершенно неуместным сравнивать показатели дорожного строительства в РФ и странах G2.

\*\*\* По данным Росстата, в 2002—2008 гг. розничные цены на бензин Аи-95 выросли на 249,3%. Это опережает прирост потребительских цен (220,7%), цен на продовольственные (220,4%) и непродовольственные (168,7%) товары.

сти данного рынка (и, опосредованно, национальной экономики в целом) и в конечном итоге будет преодолен. До некоторой степени ключевые факторы и элементы фазы стабилизации знакомы нам по розничному бизнесу материнской компании ВР на рынках ЕС. Говоря о розничных ценах, нельзя не сказать о ситуации, сложившейся вокруг цен на бензин после резкого снижения цены на нефть на мировом рынке во второй половине 2008 г. Анти-монопольные органы обвинили производителей топлива в том, что цена на бензин в России практически не упала. В феврале 2009 г. ФАС пообещал возбудить дела о завышении цен против 251 компании (!), торгующей топливом. Это обвинение нашло огромную поддержку потребителей, знающих о том, как резко снизились цены на топливо в Европе и США. В ответ компании не нашли ничего лучшего, кроме как вернуть обвинения государству, которое якобы облагает топливо акцизами, составляющими подавляющую долю себестоимости ГСМ\*. Они приводили расчеты себестоимости, доказывали, что на нетто-цене снижение сказалось в полной мере, говорили о том, что в Европе и США нет государственных наценок на топливо такого размера. На самом же деле объяснение сохранению высоких цен гораздо проще и одновременно гораздо фундаментальнее. Все дело в том, что Россия не покупает нефть и не может воспользоваться низкой биржевой ценой. Она нефть производит, а затраты на добычу и производство от конъюнктуры мирового рынка не зависят. Или на том основании, что нефть подешевела вдвое, нужно сократить вдвое зарплату буровикам, нефтехимикам? И эту особенность нашей страны, обеспечивающую выгоды при восходящей тенденции рынка и одновременно усложняющую жизнь при нисходящей тенденции, нельзя не учитывать при оценке будущего российской топливной розницы.

В будущем розничный бизнес ТНК-ВР останется в частных руках, однако не исключена возможность передачи крупного пакета в

госсобственность. Ничего революционного типа внедрения магазинов самообслуживания при АЗС ждать уже не приходится. Для компании также возможна экспансия на розничные рынки других стран (СНГ, Восточная Европа), где не присутствует розница ВР. Резко возрастет технологичность самой торговли. Прибыльность сократится, однако за счет масштабов и эффективного управления выручка останется достаточно высокой, а розничная часть бизнеса — инвестиционно-привлекательной.

\* <http://www.greytek.ru/article/gasoline/>

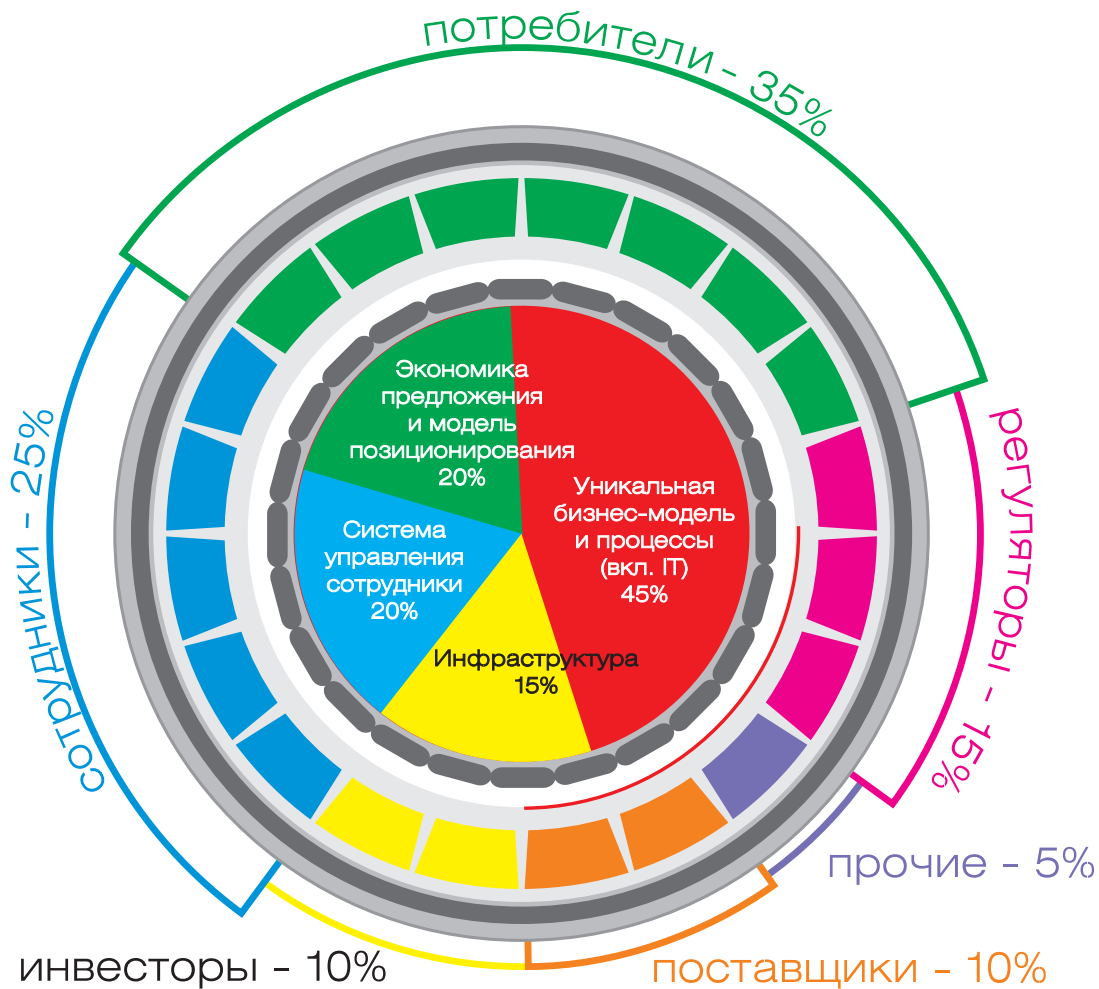


Рис. 8—4. «Генератор» в фазе стабилизации розничного подразделения ТНК-ВР

## КЛЮЧЕВЫЕ АУДИТОРИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ БИЗНЕСА, В ФАЗЕ СТАБИЛИЗАЦИИ

### Потребители — 35%

Потребители на развитых рынках в фазе стабилизации архиважны. У них уже есть выбор, есть положительный опыт. Если угодно, они избалованы сервисом. С ними считаются, заигрывают, их даже соблазняют.

### Сотрудники — 25%

Кадры важны, но не так критичны, как в фазах формирования и роста, когда шла борьба за рынки и за нового потребителя. До определенных пределов сила бренда нивелирует невыдающееся усердие отдельных работников. Сервис зависит не только от настроения и умения работника, но во многом от расположения АЗС, налаженной операционной эффективности, ассортимента, выкладки и цены товаров, качества пищи в мини-кафе, актуальности проходящих промоакций.

### Органы власти — 15%

Трудно переоценить влияние органов власти на любой крупный и прибыльный частный бизнес в современной России периода госкорпораций. Влияние ФАС возрастает, поскольку на конкурентном рынке усиливается ценовое регулирование. Тому подтверждение многочисленные попытки наложить на нефтяные компании штрафы за якобы необоснованно завышенные цены на бензин. Эти штрафы ТНК-ВР пока удавалось оспорить. В частности в июне 2009 г. ТНК-ВР добилась отмены штрафа в размере 1,1 млрд руб., наложенного ФАС в конце прошлого года. Тем не менее ФАС продолжает давление на нефтетрейдеров.

По словам заместителя руководителя ФАС Анатолия Голомолзина, претензии связаны с тем, что «компания не снизила цены на нефтепродукты в конце 2008 г. — начале 2009 г., когда мировые цены на нефть снижались»\*.

### Инвесторы — 10%

Без ТНК-ВР, на которую приходится 23% мировой добычи нефти ВР, британская компания не смогла бы возмещать свои запасы. ВР развивается медленнее конкурентов, например ExxonMobil, и неудача с расширением операций в России привела бы к сокращению доли ВР на мировом рынке. С каждым баррелем нефти, на который увеличиваются запасы компании, стоимость ВР растет на стоимость этого барреля, но ТНК от расширения запасов практически ничего не получает. Дело в том, что нынешних запасов ТНК-ВР хватит примерно на 16 лет добычи, тогда как большинство крупных компаний обеспечено ими в среднем на 11 лет. Поэтому позиция российских акционеров (AAR) была близка к тому, что наращивание запасов не является приоритетом, а сосредоточиться нужно как раз на развитии блока «Переработка и Торговля» (Downstream). Это обстоятельство объясняет причины широко известных (и ныне преодоленных) разногласий между зарубежными и российскими акционерами по вопросу о том, какой менеджмент и куда именно должен вести компанию.

### Поставщики — 10%

Не критичны (поскольку их стало больше, и они тоже многому научились), но по-прежнему важны.

\* «ТНК-ВР добилась отмены штрафа в 1,1 млрд руб., наложенного ФАС за монопольно высокие цены на бензин» // Коммерсантъ. — 2009. — 25 июня.

**Прочие — 5%**

Джобберы почти уходят с рынка, их малая часть перетекает в логистически-географические ниши.

**ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НА СТАДИИ СТАБИЛИЗАЦИИ**

Эффективным управленцам необходимо радикально бороться с возрастающей бюрократией. С одной стороны, «взрослая» система бизнес-процессов требует постоянной и комплексной поддержки. «Тайные покупатели» и аудиты шлифуют операционную модель. С другой стороны, стабильный бизнес расслабляет исполнителей, снижается деловая инициатива команды. Грамотные руководители стремятся к «золотой середине», иной раз провоцируя управленческие микрокризисы и поощряя горизонтальную ротацию кадров, развивая амбициозных лидеров внутри компании и привнося элементы игры (fun) в работу линейного персонала.

Новые маркетинговые инициативы — по формату и по сервису — также поддерживают динамику развития в фазе стабилизации. Примечательно, что некоторые энергичные менеджеры ВР из стран со стабильными рынками стремились и стремятся работать в России, в ТНК-ВР, чтобы реализовать свои карьерные амбиции на растущем и быстро меняющемся рынке.

**Уникальная бизнес-модель и бизнес-процессы (business & IT, software) — 45%**

Бизнес-модель в целом сохраняется с предыдущей фазы роста. IT-системы совершенствуются. Бизнес-процессы оттачиваются и еще больше регламентируются. Это фаза приоритета опера-

ционной эффективности и даже, так сказать, «операционной идеальности» (operational excellence).

В ТНК-ВР внедряется уникальная программа под условным названием «Фасилитатор», уже опробованная ВР на развитых рынках. Эта программа разработана с целью обеспечить эффективное управление торговыми марками и развитие потенциала компании. В регионах, где была внедрена программа «Фасилитатор», рентабельность используемого капитала увеличилась вдвое, в основном за счет роста объемов продаж, сокращения затрат на персонал, сокращения запасов (до 20%).

Результатом внедрения программы станет более полное использование синергетических возможностей развития двух розничных брендов. Система обеспечения эффективности будет более конкретно ориентирована на операционные КПЭ и КПЭ по качеству обслуживания потребителей.

**Система управления сотрудниками (HR) — 20%**

Теперь работники больше похожи на классические «винтики» в стабильно работающем механизме. Набор и обучение идут регулярно, стандарты подробно прописаны, система мотивации «Тайный покупатель» исправно мотивирует, контроль по системе КПЭ налажен. С одной стороны, в рознице всегда и везде традиционно высокая текучесть кадров. С другой стороны, сменная работа на АЗС хорошо подходит трудовым мигрантам и отдельным возрастным группам (работающей молодежи и предпенсионному контингенту).

Рискнем предположить, что младшее управленческое звено (в первую очередь управляющие АЗК) будет держаться за свои места, проявляя лояльность, а кассиры торгового зала будут достаточно безболезненно меняться за счет естественной текучести кадров.

Возможно, компания решится на упразднение функции заправщика. Эта функция экономически не оправдана при заправке с предоплатой, а при пост-оплате, хотя и повышает качество сервиса, снижает эффективность операций. На смену заправщикам могут, например, прийти заправочные автоматы, принимающие пластиковые карты.

#### **Экономика предложения и модель позиционирования (marketing & economics) — 20%**

Позиционирование сетей ТНК-ВР принципиально не поменяется. Маркетинговые акции станут привычным элементом розничного процесса. Наконец, будет реализована в полном объеме политика льготного обслуживания по топливным картам. Здесь еще существует большое поле для развития. Трудность развертывания таких льготных программ состоит в том, что денежные льготы в условиях ужесточения конкуренции и выравнивания цен должны уступать место сервисным предложениям, которые «упаковать» в привлекательную программу льгот существенно сложнее.

Важным элементом сервиса в крупных городах станет постоплата (оплата по факту заправки). Но только как премиальная услуга. Премиум-сервис будет включать заправщиков, остальные АЗК предложат самообслуживание (self-service). Логично и появление полностью автоматизированных АЗС — пока как нишевого предложения. Не секрет, что финская компания Neste, а также некоторые локальные операторы успешно работают в таком формате на российском рынке уже несколько лет.

В рамках развития рынка появятся многотопливные АЗК с природным сжиженным газом. Также можно предсказать выделение сегмента трассовых АЗК (highway offer), нацеленных в первую очередь на дальнобойщиков.

#### **Инфраструктура предоставления услуги (hardware) — 15%**

Массовое строительство и реконструкция АЗС уже не будут приоритетом. Однако будут продолжаться эксперименты с дизайном торгового зала, торговым оборудованием и визуальным стилем.

В рамках новой парадигмы энергосбережения будут внедряться соответствующие технологии: датчики присутствия в помещениях, солнечные энергетические элементы, механические двери с тамбуром (вместо автоматических раздвижных), освещение фوركорта на фотоэлементах и т.п.



## ИТОГИ ПО ИСТОРИИ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ТНК-ВР

«Новая стратегия не только трансформировала розничную сеть. Она коренным образом изменила прибыльность бизнеса — почти в три раза по сравнению с серединой 2005 г., когда мы начали воплощать стратегию в жизнь», — сказал Тони Консидайн, исполнительный вице-президент ТНК-ВР по переработке и торговле, на праздновании 5-летия ТНК-ВР, отмечавшегося в 2008 г. — «Мы достигли этих результатов, мотивируя людей четкими производственными контрактами, где главные ключевые показатели напрямую привязаны к основным параметрам развития бизнеса. В частности, показатели маржи розничных продаж и прибыли от продаж сопутствующих товаров стали самостоятельными показателями эффективности деятельности каждой АЗС»\*.

Что же повлияло на успех розничного подразделения компании «ТНК-ВР»?

### 1. «Административный ресурс»

Крупнейшее в истории современной России совместное предприятие получило однозначное «добро» на самом верху. Логично, что это благословение было услышано и в регионах присутствия.

### 2. Огромный опыт ВР

Опыт управленческий, структурообразующий уже был накоплен, равно как и розничные технологии уже были успешно опробованы во многих странах — от Африки до Восточной Европы и Китая. Компания не искала «особый путь» для российского рынка, а прилежно училась. Начиная с фазы формирования, развитие было выстроено на фундаменте четкой и подробной стратегии, описанной компетентными международными консультантами.

\* Корпоративная брошюра «Последняя остановка по дороге домой», 2008

### 3. Выдающаяся команда специалистов по маркетингу и розничным операциям, обеспечившая творческую «локализацию» международного опыта

При развитии розничного направления компания ТНК-ВР реализовала лучшие особенности совместного предприятия как организационной формы ведения коммерческой деятельности. С одной стороны, системность и основательность проектного подхода, свойственные зрелой международной корпорации (отнюдь не лишенной бюрократии, воспитанной на стабильных рынках). С другой стороны, быстрота принятия решений и жесткость исполнения на местах, свойственные растущей молодой компании во главе с реальными акционерами — физлицами, а не безликими инвестфондами. «Грамотные» решения внедрялись «доходчивыми» отечественными методами. В компании была создана среда, где люди осознанно делали то, что нужно. Кадры подбирались и воспитывались так, чтобы поддерживать позитивную рабочую культуру в команде. Розничные навыки последовательно и целенаправленно развивались на всех уровнях структуры организации (т.н. capabilities development).

### 4. Доступ к дешевым деньгам

Благоприятная конъюнктура цен на нефть на протяжении многих лет позволяла осуществлять не только большие вложения в разведку и добычу (Upstream), но и инвестировать в переработку и развитие сетей сбыта (Downstream). Структура компании и ее показатели облегчали также внешние заимствования.

### 5. Два розничных бренда при единообразии каждой бизнес-модели

Разные розничные предложения двух брендов для разных групп потребителей были понятно описаны, последовательно развивались и представлялись целевым аудиториям (как внешним, так

и внутри компании). Наполнение розничного предложения товарами и услугами также определялось потребностями целевых групп каждого бренда. Внутри каждой сети действовали строгие визуальные стандарты бренда, единая операционная модель, использовались качественные материалы и оборудование, принимались меры по поддержке качества топлива, внедрялся реальный клиентский сервис без скидок на неизбалованность регионального потребителя.

## **6. Стандартизация всех бизнес-процессов**

ТНК-ВР была одной из немногих на российском рынке сервисных компаний, имеющих не только тщательно проработанные стандарты всей операционной деятельности розничного подразделения, но и инструменты исполнения этих стандартов: систему постоянного обучения персонала с собственным институтом внутренних тренеров, систему внедрения стандартов и систему комплексного мониторинга их выполнения. Операционные стандарты создавались и работают в неразрывной связи с автоматизированной системой управления ритейлом – от кассовых аппаратов и ТРК до анализа поставщиков.

## **7. Стремительный рост рынка нефтепродуктов**

В описываемый период численность автопарка в России и на Украине активно росла. Розничный рынок пережил огромный подъем не только по охвату, но и по ценам на топливо. Сам по себе рост рынка еще не гарантировал успеха, поскольку также росли внешние и внутренние неблагоприятные факторы. Тем не менее, «розничная» команда компании использовала благоприятный период успешно. Осознанность действий, динамика и устойчивость показателей роста розницы ТНК-ВР всегда выделяли эту компанию на рынке.