

Удвоение ВВП в отдельно

Для описания «ареала обитания» этой «птицы» едва ли достанет всего песенного репертуара советской эстрады и магнитофонного самиздата. «Проникновенье наше по планете...», «Мой адрес не дом и не улица...», «От Москвы до Ленинграда и обратно до Москвы...» — в общем, «ЛУКОЙЛ» всепроникающ и повсеместен, хотя и в разных дозах. Он, подобно тени из мандельштамовского стихотворения, возникает всякий раз, где темы российской топливной розницы «хватит на полразговорца»...

В мае прошлого года в сбыте «ЛУКОЙЛа» произошла ротация руководства. На пост вице-президента, ответственного за развитие розницы, пришел человек из «далекого заМКАДья». Возглавлявший до своего нынешнего поста нижегородский офис «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукта» Вадим Воробьев — человек на Чистых Прудах еще новый, не примелькавшийся. Тем интереснее, каким свежему вице-президентскому глазу видятся актуальное состояние и перспективы российского

розничного рынка, а также место в нем собственной компании. «Современная АЗС» предлагает вниманию читателей интервью с Вадимом Воробьевым.

Среднесрочное шунтирование

«Современная АЗС»: Какова, с вашей точки зрения, идеальная структура национальной розничной сети?

Вадим Воробьев: С точки зрения ВИНКов, идеальной является примерно следующая ситуация.

Через нынешний хаос строительства российская сеть придет к какому-то конечному числу заправок, которое будет обеспечивать баланс между производством и потреблением. Ввиду нынешних 2-3% годового прироста автотранспорта в России и естественного прироста потребления, к 2014 г. эта сеть может достигь 15 тыс. еди-

ниц. Учитывая дальнейшее развитие законодательства, в т. ч. антимонопольного, которое сегодня является некоторым ограничителем для розничного бизнеса, а также проводя аналогию с тем, как это происходит в Европе и Соединенных Штатах, могу предположить, что процентов на сорок эту сеть будут формировать вертикально интегрированные компании, а процентов на шестьдесят — остальные. Хотелось бы думать, что этими «остальными» будут как раз цивилизованные формы, существующие во всем мире.

В моем представлении перспективы есть, например, у франчайзинговых сетей. И, наверное, следовало бы приветствовать сети, не входящие в вертикально интегрированные структуры, но при этом сумевшие завоевать себе имя. У них, собственно, такая же нагрузка, как и у ВИНКов, есть свои бренды. В регионах такими примерами могут служить «Волга Петролеум» (в Нижнем Новгороде), Воронежская топливная компания. Пропорции джобберов и неджобберов, локальных или общероссийских брендов, не входящих в ВИНКи, думаю, останутся на уровне 10–15%. Но это — предположительная оценка, основанная, скорее, на аналогии с теми же Соединенными Штатами. Правда, у них — вековая история развития этого бизнеса.

«Современная АЗС»: Сегодня, по разным оценкам, общероссийская сеть насчиты-



ВЗЯТОЙ СБЫТОВОЙ СЕТИ

▶ вает от 22 до 30 тыс. АЗС. Означают ли ваши слова о 15 тыс. станций, что вы предполагаете рост удельных продаж к 2014 году?

Вадим Воробьев: Для сравнения: в Соединенных Штатах сегодня 90 тыс. АЗС. Соответственно, и объем потребления там в разы превосходит имеющийся в России. К тому же у нас больше выражена неравномерность развития. Европейская часть России будет развиваться более интенсивно, чем азиатская: все-таки численность населения, плотность дорожной сети, интенсивность транспортных потоков имеют значение...

Что касается «ЛУКОЙЛа», то наша сеть сегодня — 1,5 тыс. АЗС. Из них трассовых заправок на дорогах первой категории около 150-ти. Объем реализации по всей нашей рознице в 2005 г. около 3,5 млн т. К 2014 г. мы планируем выйти на реализацию 6,5–7,5 млн т бензинов.

«Современная АЗС»: Каким вам видится оптимальное для сети вашей компании соотношение трассовых, мегаполисных и локальных АЗС?

Вадим Воробьев: Согласно имеющейся в компании программе, к концу 2008 г. наша сеть на федеральных трассах достигнет 250–300 АЗС. Там будут заправки большого стандарта. Только не спрашивайте какого — сегодня даже проекта не существует по этому формату...

Мы составили программу транснациональных коридоров, проходящих по европейской части Российской Федерации, от самой восточной точки (Уфа, дорога М7, являющаяся частью этого коридора) до Германии. То есть с учетом наших предприятий не только в России, но и за рубежом мы составили два транснациональных коридора общего направления «восток–запад». Не скрою, сейчас по южным коридорам идет дискуссия. Мы считаем (и многие представители международной ассоциации автоперевозчиков разделяют это мнение), что южный коридор кончается в Новороссийске. В то же время ведется разговор и о коридоре, который пройдет через Астрахань, Калмыкию, Казахстан и выйдет на Китай.

Вот в этих коридорах мы только в европейской части Российской Федерации в 2006–2007 гг. построим около 40 АЗС. Такого количества АЗС нового формата нам пока будет достаточно. Соответственно, где-то 40 станций будет построено и нашими зарубежными предприятиями в этих коридорах. Если быть точным, в России нужно построить 36 заправок, а за рубежом — 44. Не так много, но мы строим под реально существующий спрос. Таким заказчиком могут являться международные автоперевозчики и их организации. Автоперевозки сегодня растут, поэтому я считаю, мы тут добьемся успеха. Плюс серьезный, я считаю, задел по дизельному топливу стандарта Еуро-4, который у нас уже есть. Потребление дизтоплива автоперевозчиками по России, странам СНГ и Восточной Европе — порядка 13 млн т в год. Весь спрос мы не покроем, но наша цель — увеличить объем реализации дизтоплива в рознице с 20 до 30%, а на трассовых АЗС, предназначенных как раз для автоперевозчиков, —

до 50%. Например, есть у нас две заправки в Смоленской области на границе с Беларусью, так 60 из 80 ежесуточных тонн там — дизтопливо.

Наша компания сегодня склонна активно избавляться от «локальной» (по вашей терминологии) сети. Мы ее, в общем-то, продаем, и не стесняемся это делать. В Астрахани, Нижегородской области, Кировской... В 2004 г. например, будучи руководителем региональной сети на верхней Волге, я продал 24 заправки. В 2005 г. — розница оптимизирована приблизительно до 100 АЗС. Под оптимизацией мы понимаем и ликвидацию, и сдачу в аренду, и продажи. Доля продаж занимает в этом объеме порядка 40%. Это наша программная позиция на 2005–2007 гг.

В частности, из 150 нефтебаз, которые есть у нас



сегодня, себе мы оставим не более сотни. Возможно, будет несколько новых покупок в тех регионах, где у нас нет нефтебазового хозяйства, в частности в Москве и Питере. Возможно, будут и редкие продажи нефтебаз, но в основном все-таки будем их резать.

«Современная АЗС»: *Какова оптимальная размерность различных типов сетей — федеральных, межрегиональных и региональных?*

Вадим Воробьев: В розничной политике, если говорить о пропорциях сети, мы руководствуемся несколькими аспектами.

Первый аспект — производство. Сегодня должен быть баланс между тем, что мы производим, и тем, что продаем. К чему мы стремимся в этой части, в первую очередь по бензину? Все-таки дизтопливо производится в избытке и вследствие того, что его негде реализовать, в неограниченных количествах идет на экспорт. Так вот, мы ставим перед собой задачу весь производимый бензин максимально реализовывать через собственную сеть. То есть ВСЕ.

Это, конечно, амбициозная, «идеальная» задача — мы прекрасно понимаем, что не уйдем от федеральных программ. Министерство обороны у нас останется со своим потреблением, и Госрезерв тоже. Но многие все равно будут переходить на розницу, никуда от этого не денешься. Не Минобороны, но, скажем, сельхозпроизводителей, которые сегодня забирают оптом, на розницу в том или ином виде можно в перспективе перевести. Автопредприятия, которые в свое время понастроили заправок на своей территории, сегодня считают логистику и экономику — и переходят на наши карточки. Мы имеем достаточно обширные программы регионального сотрудничества с ними, когда им выгоднее заправляться со скидкой у нас, чем закупать топливо для своих локальных заправок.

Не скажу, что это динамичная тенденция, но наметилась она сильно. Причина ее, как мне кажется, в том, что к управлению, в т. ч. и этими предприятиями, пришли эффективные собственники. Они теперь смотрят не только на цену, но и на качество товара. Что им выгоднее: заправляться бодягой и менять двигатель раз в два года или заправляться качественным топливом и продлить срок пробега, условно говоря, с двух лет до пяти? 6,5 из 7,5 млн т

мы должны реализовать через розницу, а 1 млн т оставить на мелкий опт и федеральные программы. Сравните с объемами реализации в 2005 г. — 3,5 млн т. Это означает, что мы должны фактически удвоить свою сеть...

«Современная АЗС»: *За счет чего вы собираетесь это сделать?*

Вадим Воробьев: Региональные рынки у нас в России не одинаковые. Одно дело — Москва, другое дело — Урал и Сибирь. Возьмем Оренбург, динамично развивающийся регион. Сегодня на карте области около 400 АЗС. ТНК выставила там свою сеть на продажу. Что такое сегодня «Оренбургнефтепродукт»? Это 74 АЗС, из них 16 — в городе, где основной сбыт. Остальные — убитые локальные госкомнефте-ресурсовские заправки в классическом старом виде, на которых просто надпись есть: «ТНК». В самом Оренбурге под свой фирменный стиль они реконструировали всего две. Так что есть регионы, где мы можем развиваться... Это и названный Оренбург, и Питер, где мы сейчас активно развиваемся... Как развиваемся? В некоторых регионах — за счет нового строительства, в некоторых — за счет покупки уже существующих сетей.

Да, нужно расширить сеть в два раза, но ведь эта пропорция — оценочная. Жизнь сама покажет, каким образом пойдет развитие. Если годовой прирост потребления будет идти быстрее, чем сегодня, то, возможно, дефицит бензина наступит гораздо раньше, чем это видится сейчас. Тогда не нужно будет вкладывать деньги в строительство новой сети — достаточно эффективна будет и существующая. Сегодня в нашей сети среднесуточный результат приближается к 7 т, задача на перспективу — выйти на 10 т.

Второй ограничитель при планировании развития сети — это антимонопольное законодательство. Вы знаете, что мы сегодня находимся с антимонопольным ведомством в непростых отношениях. Мне очень нравится ответ нашего вице-президента Леонида Федина на потребительский вопрос о том, что будет с ценами в 2006 году: «Повышение цен в следующем году зависит от позиции Нижегородского антимонопольного комитета...»

Третий ограничитель, самый серьезный, на мой взгляд, — это качество. И по налогам мы поставлены в разные

условия с т. н. независимыми партнерами. А по качеству условия еще более разные. Мы за качество отвечаем, а они не отвечают. Проценты бодяги в каждом регионе свои, но все они — оттуда, из этой разницы условий.

«Современная АЗС»: *Ответственность за качество, она же в рамках Гражданского кодекса, общего и для «ЛУКОЙЛа», и для Васи Пупкина? Потребительское поведение — да, разное: с Васи Пупкина я, пожалуй, ничего не сдеру, а с «ЛУКОЙЛа» обязательно удастся что-нибудь содрать...*

Вадим Воробьев: Строгость законов в России всегда смягчалась необязательностью их исполнения. Вот в этом пространстве мы сегодня и живем.

В чем проявляется разница условий, в которых действуют участники розничного бизнеса? Одни ответственны за все (это мы). Ошибка регионального предприятия, с налогами ли, с качеством ли, сразу же отражается на головной компании. У головы болит голова за все — за пальцы, за руки и за ноги. А независимые трейдеры... Не хочу мазать всех одним цветом, но они освобождены от целого ряда обязательств. Ну, в качестве примера — любимая Нижегородская область. Еще года три назад доля контрафактного бензина в ней не превышала 5-8%. Сегодня она 25%...

«Современная АЗС»: *Ну, это же счастье — всего-то 25%! Есть и по 80%... Кстати, ваша компания работает в таких регионах, вы должны быть в курсе...*

Вадим Воробьев: Да, в самом центре Элисты у нас есть заправка. За три года ее суточная реализация возросла в три раза: каждый год практически на 100%. Такое впечатление, что все иномарки калмыцкие на ней заправляются. По большому счету, на Северном Кавказе нет бензина вообще (в общепринятом смысле этого слова). Да и в центре России не намного лучше обстоят дела... Взять Владимирскую область, да что там — в самом центре Москвы доля контрафакта до 50% доходит!

«Современная АЗС»: *Как вы расцениваете опыт, который компания «ЛУКОЙЛ» приобрела в прошлом и отчасти нынешнем году по планомерной корректировке рентабельности розницы или, проще говоря, по сдерживанию*

► *цен? Чего вы недосчитались, пытаясь честно вытолкнуть принятие на себя обязанности?*

Вадим Воробьев: Было два моратория: с декабря 2004 г. до 20 мая 2005 г. и второй — уже в этом году. По весеннему мораторию я вам цифру назову: 170 млн долларов. Это — оценочно, а как я ее подсчитал, не открою...

Мы, конечно, не хотели бы впредь политическими методами решать рыночные задачи. Это ведь не совсем правильно, да? Их надо решать, но движение должно быть обоюдным. Есть вполне нормальные рычаги (и мы их уже называли публично), в частности дизелизация и переход на топлива улучшенного качества. Мы, пожалуй, единственные в стране, кто выпускает топливо стандарта Еуро-4, с содержанием серы 50 ррп. И мы, конечно, соберем эту премию с рынка. Не с российских граждан, потому что на заправках мы продаем Еуро-4 вполцене. Но с перевозчиков международных соберем. Ну, и с российских тоже, потому что они покупают новые машины — к счастью, не «КАМазы», а Volvo, Scania, Mercedes. Они не будут заправлять печное топливо вместо дизеля...

Ищу ответственных собственников

«Современная АЗС»: Хотелось бы услышать, как вы оцениваете эффективность франчайзинговой программы вашей компании?

Вадим Воробьев: Во франчайзинг я не верю. Во всяком случае, в его нынешнем состоянии.

Соответственно, нет франчайзинга и в политике компании.

Франчайзинг — это средство повышения эффективности действующей сети. При нынешнем положении дел в отношении франчай-

зинга, при отсутствии соответствующего законодательства мы не можем повысить его эффективность. Мы не можем сегодня наказать наших франчайзеров за нарушения договора. Нет у нас таких рычагов, российское законодательство сегодня не готово решать такие вопросы, в отличие от британского или американского. И так будет до тех пор, пока существует плохой продукт на рынке. Он дешевле, а все определяется деньгами, маржой. И если сегодня франчайзер, каким бы добросовестным он ни был, может купить дизельное топливо не по 14 тыс./т, а по 11 тыс., то он купит его по одиннадцать...

«Современная АЗС»: «ЛУКОЙЛ», в отличие от других российских нефтяных компаний, имеет уже почти пятилетний опыт управления значительной сбытовой сетью в Соединенных Штатах. Там ведь весь бизнес построен на отношениях с франчайзерами. Очевидно, есть такого рода опыт и у вашей компании. Что нужно изменить в российском законодательстве, чтобы эта схема могла работать и у нас?

Вадим Воробьев: Знаете, важно изменение законодательства, но еще важнее изменить вот здесь... (Стучит пальцем по лбу.) Этому бизнесу в Америке — сто лет. Там никому не придет в голову покупать бодяжный бензин (там его просто нет на рынке), разбавлять его... Культура торговли сегодня

в Соединенных Штатах существенно выше! И маржа, которая дается там, довольно дискретна. Она дается вот именно «чтобы не умереть с голоду» (в хорошем смысле). Поэтому франчайзеры там сегодня — какие-то семейные заправки или что-то вроде того...

«Современная АЗС»: Действительно, текущая маржа едва покрывает расходы американских франчайзеров. Но при этом существует система, по которой в случае выполнения договорных обязательств партнеры нефтяных компаний получают огромные премии. В чем выражается «цивилизованность» рынка? В наличии разветвленной системы договоров и механизмов отслеживания их соблюдения. Так что же в российском законодательстве следует изменить, над каким блоком юридических норм работать, чтобы подобная система получила больше шансов выжить в России?

Вадим Воробьев: На мой взгляд, основа отношений франшизы в Соединенных Штатах — то обстоятельство, что франчайзер отвечает за имущество, находящееся у него в управлении, всем своим состоянием. Мы должны понимать, что Сопосо заключит договор франчайзинга или передаст часть своих заправок в управление (что она делает, собственно говоря, весьма активно) только состоятельному человеку, который отвечает за это своим собственным имуществом. У нас же отсутствует институт гарантии, которую может предоставить франчайзер. Это первая часть ответа, но она касается не вопросов эффективности или управления, а общих тенденций в российской экономике, отношения к частной собственности, к гарантиям банков предпринимателям малого и среднего бизнеса. Отсутствуют они сегодня...

«Современная АЗС»: Может быть, эффективность взаимоотношений франчайзера и франчайзи в той же Америке базируется все-таки не на каком-то там столетнем опыте (в общем-то, практика показывает, что без более или менее действенных, открытых или прикрытых, механизмов принуждения и сдерживания человек и общество деградируют до-



вольно быстро, и в средневековье оказаться очень легко; поэтому существует сильное подозрение, что все отсылки вроде «у них же такой опыт, а мы только-только начинаем...» немножко лукавы), а на юридически зафиксированном признании взаимных интересов? Вот на что действительно влияет фактор времени: путем проб и ошибок за какой-то период находится некое динамическое равновесие, баланс, вырабатывается что-то вроде общественного договора, согласно которому крупные компании имеют определенную долю этой прибыли и делятся какой-то ее частью с мелкими компаниями? Может быть, эти экономические заинтересованности достаточно адекватно отражают общий интерес всего бизнес-сообщества?

Вадим Воробьев: Я совершенно согласен: надо делиться. В моем понимании это 5%. Ну, может быть, на данном этапе 7%, а в перспективе — 5% и ниже. Все зависит от объемов реализации и от того, сколько этот отделею взятый франчайзер проглотит объектов. Но в условиях 2006 г. я считаю это нереальным.

А теперь со всем этим мы попробуем взлететь...

«Современная АЗС»: Таким образом, что из американского опыта вашей компании вы намерены «перевести на язык родных осин», так сказать, русифицировать?

Вадим Воробьев: Возможно, управление. Вы знаете, что сегодня у нас все нефтепродуктообеспечение находится «в одной корзине». Это и терминалы,

и нефтебазы, и розница — и основной, и сопровождающий его бизнесы. Понимание того, что это надо разделить, сегодня есть — нету инструментов, как это сделать. Я считаю, что розницу как бизнес в рамках вертикальной интеграции можно выделить, а терминалы — по своей «вертикали».

«Современная АЗС»: Но ведь ЮКОС так и сделал, кажется?

Вадим Воробьев: Знаете, не факт, что на данном этапе в рамках вертикальной интеграции это будет эффективно. Но это имеет право на жизнь. А в плане управления, если говорить о рознице, то смотрите: у нас достаточно громоздкий аппарат управления, хотя расходы на 1 т и у нас, и у ЮКОСа примерно одинаковые. Наверное, сегодня в России две эффективные сети: у ЮКОСа и у нас. И по размерам, и по марже, которую мы получаем, и по затратам, которые мы несем...

«Современная АЗС»: А как вы оцениваете рентабельность розницы «ЛУКОЙЛа»?

Вадим Воробьев: Знаете, ее трудно оценивать в условиях сдерживания цен в рознице. В нашем представлении она составляет 15% по дизельному топливу и 25% по бензину, в зависимости от марки. Мы считаем, что это нормальная маржа. Если вернуться к франчайзерам, то можно было бы дать им часть этой маржи, процентов пять, им хватит... При полном отсутствии у них аппаратов управления, подобного нашему, службы безопасности, бухгалтерии, КРМГ в качестве аудитора...

«Современная АЗС»: Затраты и себестоимость ВИНКовской сбытовой сети значительно выше, чем у независимых?

Вадим Воробьев: Несоизмеримо. Причем есть вещи объективные: налоги, качество, за которое мы отвечаем, а есть субъективные: большой аппарат управления. В 1999–2000 гг. мы были вынуждены создавать громоздкий аппарат управления: компании со своими офисами в Москве, региональные представительства, филиалы, нефтебазы и т. д. и т. п. Сегодня нам аппарат управления, как минимум розницы, нужно поменять. Нам нужно оставить небольшие компактные аппараты управления в регионах, которые отвечают за несколько территорий, убрать филиалы вместе с офисами, которые там есть... И, собственно, этого будет достаточно.

Потом, есть еще один важный в плане управления момент. Если мы увеличим свою сеть в два раза, то, соответственно, вдвое нужно увеличить и количество работников, со всеми их негосударственными пенсиями, соцпакетами, премиями... Тоже невозможно такую нагрузку вынести. Значит, нужны новые формы управления. Когда мы будем к этому готовы? Как только подготовимся (и морально и законодательно), я думаю, что мы к этому перейдем. В России такой эксперимент мы планируем провести уже в 2006 году. На зарубежных сбытовых предприятиях (в Украине, в Румынии) подобные эксперименты мы уже проводили — и, скажу, получили как положительный, так и отрицательный опыт. Вот из отрицательного-то и следует извлечь урок, чтобы не повторить его в будущем... ■

