

нефть и газ

«Достаточный уровень дискомфорта»

Последний год стал серьезным испытанием для российского топливного рынка. После того как из-за налогового маневра взлетели оптовые и розничные цены на нефтепродукты, государство ввело ручное регулирование. О том, как нефтекомпании работают в рамках новых правил, о цифровых технологиях и рекордах ритейла на АЗС „Б“ рассказал директор по региональным продажам «Газпром нефти» **Александр Крылов**.

— **прямая речь** —

— Как можно оценить текущее состояние и перспективы рынка нефтепродуктов в России? Что сейчас происходит?

— Время, скажем так, интересное. Мы действительно стали свидетелями того, что Нассим Талеб назвал «Черным лебедем» — никто не ожидал такого резкого роста оптовых, а вслед за ними и розничных цен, затем фактически госрегулирования. Бизнес оказался в принципиально иных сценарных условиях. Я уже говорил о том, что маржинальность топливной розницы крайне низка во всем мире, что центром прибыли становится сопутка, ритейл на АЗС. И да, мы приближаемся к стратегической цели — на 100% покрывать расходы на содержание станции за счет сопутствующего бизнеса. Выручка от продажи кофе в нашей сети уже превысила 3 млрд руб. в 2018 м. Но при отрицательной марже нефтепродуктов такой бизнес тоже становится невыгодным. Сегодня ситуация с маржинальностью стабилизировалась, однако никто не делает резких движений, стараясь сохранить статус-кво в ожидании, что рынок вернется на прежние рельсы.

— Как компания будет отвечать на эту ситуацию? Будут ли меняться стратегии развития?

— Даже наоборот. Сложившаяся ситуация создала для бизнеса в его обычном понимании достаточный уровень дискомфорта, чтобы еще подстегнуть развитие в том направлении, что мы для себя наметили.

Давайте разберемся, что же произошло. Никто не может играть по старым правилам? Это тупик? Я верю, что именно стресс заставляет напрягать силы и искать решения. Только тогда и в бизнесе, и в жизни идет активный поиск новых возможностей, тогда случаются прорывы, disruption, как сегодня модно говорить. Когда никто не может играть по-старому, можно делать все, что угодно!

По теории того же Талеба, в ситуации стресса крупные структуры ломаются быстрее, особенно если основаны на единственном принципе. И еще он говорит об избыточности, которую мы наблюдаем в природе. Когда одну и ту же функцию могут выполнять разные органы или элементы. Они создают устойчивость благодаря своей адаптивности. Ту же нефть сперва использовали как лекарственное средство, например.

Болезнь полугода назад я рассказывал, какие цели мы перед собой поставили — создать единую сбытовую платформу, которая будет питаться данными, а на выходе создавать добавленную ценность для клиента. Так вот эта стратегия — ориентир на данные — оказалась для нас тем самым «разукрупняющим» принци-

пом, благодаря которому мы вполне бодрый и без грусти в глазах смотрим на перспективы развития.

— То есть вы почти стали Google в энергетике?

— Не совсем так. Слишком большой бизнес, чтобы за такой короткий срок люди полностью перестроились и все вдруг стали айтишниками. Но первый шаг мы сделали: создали «переводной отряд», выделив в бизнесе конур, который занимается в основном изменениями. Это и новые продукты, и новые бизнес-практики, и отбор и привлечение стартапов. И в большой степени это внутренний агент изменений корпоративной культуры. В наших офисах нового типа все прозрачно, нет закрытых кабинетов, дистанция между руководителями, владельцами продуктов и специалистами минимальна. Agile-команды собираются на деيلي каждый день, а на большое демо продуктов собирается чуть ли не вся компания. Конечно, это отражается на всей культуре взаимодействия и на мотивации людей. Открываются новые карьерные лифты, если человек рвется в бой, он или она могут стать владельцами продукта — в своем роде мини-СЕО, сами решают, как развивать и продавать свой продукт. У нас только за последний год больше 20 новых цифровых решений были запущены.

— Эти решения оказались востребованными?

— В том-то и дело, что мы этого пока не знаем. Главное, что все они основаны на более глубоком, чем когда-либо, проникновении в мир клиента, на анализе уже собранных данных о потребительском поведении. Мы выбрали для себя путь — развитие онлайн-экосистем, которые возникают вокруг нашего главного офлайн-продукта — топлива. Возьмем для примера мобильное приложение сети АЗС. Клиентскими приложениями, конечно, уже никого не удивишь. Гораздо интереснее, что вы можете предложить в этом мобильном приложении. В этом году мы создали полноценный market place для автомобилистов в нашем приложении сети АЗС «Газпромнефть». В структуре расходов нашего клиента покупка топлива занимает примерно 30%, остальные 70% — это страхование, техосмотр, ремонт автомобиля и прочие услуги. Так вот теперь через приложение каждый автовладелец может получить консультацию автомеханика, оформить полисы ОСАГО и каско, вызвать техпомощь, записаться на автосервис. Кстати, последний сервис работает по принципу биржи: пользователь размещает заказ на ремонт, после чего приходит предложение от автосервисов с указанием цены услуг. Компания впервые начала получать доход от розничного клиента за пределами традиционной



офлайн-точки продаж. Больше 160 тыс. пользователей заходят в раздел «Сервисы» ежемесячно, мы уже начинаем получать дополнительную выручку от развивающегося онлайн-маркет-плейса. И хотя цифры пока несопоставимы с доходом от основного бизнеса, это хороший задел на будущее. И эффективность здесь нужно мерить не показателями EBITDA, а количеством привлеченных в экосистему участников. Ведь именно этим и определяется ее настоящая и будущая ценность для всех.

— Зачем нефтяной компании создавать экосистемы, ведь у вас есть главное — сырьевой ресурс?

— Это менталитет прошлого столетия. Бизнес сегодня может быть построен только на клиенте, на ценности, которую компания для него создает. Посмотрите на существующие платформы — крупнейшая сеть арендного жилья не имеет в собственности ни одной квартиры, крупнейшие сервисы такси не владеют машинами. Бизнес строится на данных и на удобных для потребителя сервисах. Иначе вас с вашим ресурсом просто поглотят гиганты-агрегаторы. Поэтому мы и сосредоточились на клиентских продуктах.

Мы всерьез заинтересовались еще одним мировым трендом — развитием мобильной коммерции, доля которой к 2020 году превысит 45% рынка. Еще в январе 2018 года в России можно было оплатить заправку через мобильное приложение на 300 АЗС, в сентябре количество станций превысило 4 тыс. Для нас это новая модель потребления, именно поэтому мы запустили в декабре мобильное приложение АЗС.GO собственной разработки для заказа и оплаты топлива с помощью смартфона. Мы не просто дали автовладельцам инструмент оплаты, хотя это удобно и сокращает время на заправке в полтора-два раза, а создали для рынка новое платформенное решение.

— Собственные приложения в ритейле далеко не новость. Та-

кой сервис покупатель давно воспринимают как норму...

— Бесспорно, но ведь здесь дело в масштабе. И в смене самой стратегии работы с клиентом. Ведь мы управляем сетью более чем из 1,4 тыс. станций в ключевых регионах страны. Число транзакций ежедневно превышает миллион. А теперь представьте, что все эти транзакции персонализуются, обогащая профиль каждого клиента, и мы тогда действительно приблизимся к идеалу «один клиент — одна акция». Вообще, если посмотреть на реальную пользу цифровизации для бизнеса, то у нас есть несколько уровней. Первый — это автоматизация процессов, перевод в онлайн всего, что можно, из офлайна. Здесь получаем снижение издержек, то есть рост эффективности. Затем идет развитие и монетизация дополнительных цифровых сервисов. Но конечная цель не в этом. С помощью данных мы можем выйти не просто на высокую эффективность и возможности дополнительного дохода, но на прорывную для нашей отрасли вершину — реальное управление спросом в онлайн-режиме! А это уже совсем другой уровень бизнеса: здесь клиент для нас превращается в действительно цифрового, и тогда все равно, что ему продавать — бензин, электричество или кофе.

Именно на это и направлены наши проекты. Например, пилотный проект для коммерческого транспорта «ФУС». Представьте себе Booking.com, только вместо отелей независимые автозаправки, которые в режиме реального времени могут через платформу устанавливать актуальные на данный момент цены. В параметрах водителя или менеджера автопарка указывает свой маршрут, объем бака, вид топлива и тип станции. Оптимальный маршрут прокладывается в зависимости от стоимости бензина на нашей и партнерских сетях. Все в плюсе: водители могут экономить, партнеры — увеличить прокачку на своих станциях и «бронировать» сто-

имость топлива, а компания — резервировать объемы поставок в зависимости от спроса. Мы ожидаем, что как минимум 10% наших корпоративных клиентов смогут с помощью этого инструмента экономить на топливе. Я верю, что наша задача не только развивать собственный бизнес, но и формировать конкурентный рынок, как это принято во всем мире. Например, независимые сети часто жалуются на крупные топливные компании: принято считать, что мы хотим уничтожить рынок и стать монополистами. Могу вас заверить, что это неправда. Мы даже создали комплексный продукт для независимых сетей.

— Это же ваши прямые конкуренты? В чем тут для вас польза?

— Давайте обратимся к мировой практике. Например, крупные нефтяные компании в США практически вышли из розничного бизнеса и занимаются оптом, но продают франшизу и управляют розничными брендами. 59% заправок станций в США работают под брендами крупных нефтяных игроков. По данным NACS, из 122 тыс. заправок в США менее 1% принадлежит одной из пяти крупнейших нефтяных компаний. Большие игроки заключают контракты с convenience store, которые продают 80% топлива.

Игроки европейского рынка пошли другим путем: начали привлекать к розничной продаже нефтепродуктов партнеров в разных схемах сотрудничества. Например, BP в Испании владеет и управляет только 15% АЗС, в Великобритании — 25%. Стратегия некоторых ВИНК в Европе строится на использовании нескольких брендов: один позиционируется как премиум, а другой — эконом, развивается для локаций с низким трафиком. Один из сильнейших кейсов на европейском рынке — развитие суббрендов АЗС — реализация брендированного топлива от крупного игрока. При этом на столе имеется ссылка на логотип бренда производителя. Известный бренд на АЗС вызывает больше доверия со стороны покупателей, а клиенты уже привыкли к дополнительным бонусам от крупных игроков в виде карт лояльности, скидок и акций.

Российский рынок реализации нефтепродуктов держится на крупных компаниях-производителях. В последние годы в России независимым сетям стало все сложнее выжить. Одна из основных причин — снижение среднесуточной реализации топлива, как следствие, убытки.

«Газпром нефть» видит развитие розничного бизнеса в диверсификации модели управления активами. В частности, не закрывать станции, а заключать партнерские соглашения и использовать технологичные решения для оптимального управления АЗС. Одна из наших Agile-команд разработала и запустила в этом году принципиально новый для топливного рынка проект — сеть автозаправочных станций в партнерстве с компанией «Газпром нефть», объединенная под брендом «Сеть партнерских АЗС ОПТИ». Это принципиально новое решение для рынка и абсолютно уникальная модель партнерства. Подчеркну, что мы предлагаем не франшизу, а именно партнерство. Бизнес-модель строится на справедливом распределении доходов и современной IT-платформе, которая позволяет контролировать качество и коли-

чество топлива, а также отслеживать в онлайн-режиме ключевые показатели бизнеса. В личном кабинете ОПТИ партнеры получают информацию в реальном времени о состоянии своей станции, резервуарах и ключевых показателях. Благодаря современной IT-платформе независимые игроки видят «друг друга» онлайн: сопоставляют доступность, удаленность, прокачку и при желании соревнуются. Мы делимся экспертизой по продаже товаров на станции: что, когда и как лучше продавать. Партнер даже может посмотреть прогнозный результат нашего с ним сотрудничества. Сейчас под брендом ОПТИ уже работают 30 АЗС и в очереди около сотни желающих. И несмотря на непростую ситуацию на рынке, мы вкладываемся в развитие проекта и поддерживаем своих партнеров, потому что верим: ОПТИ — это перспективная модель для современной топливной розницы. Она построена на принципах платформенного решения, справедливого распределения доходов и прозрачности бизнеса.

— И какая плата за такое «клубное членство»?

— Условия партнерства предусматривают небольшую разовую плату за вступление в партнерскую сеть. На входе у партнера есть закупочная сила и качественный нефтепродукт, а в дальнейшем он платит ежемесячный платеж в виде роялти. Повторюсь, проект запущен и развивается в гибкой методологии Agile, поэтому у компании всегда есть возможность настройки и корректировки процессов и условий. Мы предлагаем партнерам собственное программное обеспечение для управления станциями, это наша in-house разработка. Мы ожидаем, что для нас партнерская модель позволит сократить эксплуатационные издержки, увеличить прокачку и получить доход. Но самое главное — сеть развивается как еще одна экосистема, где каждая из сторон получает свою выгоду. Ведь партнер тоже значительно повышает среднесуточную реализацию благодаря поддержке сильного бренда, цифровизации модели управления станцией и, разумеется, гарантированно хорошему продукту. После подключения к сети ОПТИ среднесуточная прокачка на АЗС партнеров уже показала в среднем двукратный рост, а в некоторых случаях — даже десятикратный. По нашим прогнозам, сеть ОПТИ к 2021 году выйдет до 1 тыс. станций.

— Вас называют крупнейшей федеральной сетью кофеен? Это остается неизменным?

— От этой идеи мы тоже не отказываемся. Продолжаем развивать сервисы и услуги для наших клиентов на заправках. Нарращиваем выручку от сопутствующих товаров. Экспериментируем с форматом «магазина у дома» в сотрудничестве с партнерами из ритейла. Энергетики и вода под собственной торговой маркой уверенно лидируют по продажам в своих категориях на наших АЗС, следующая категория в этой очереди — фирменный чай. Да, и продукция под брендом G-Drive уже продается и в сетевых магазинах, таких как «Пятерочка» и «Перекресток».

— А вы не хотите открыть сеть магазинов G-Drive?

— Мы динамичны и готовы играть по любым правилам, а сейчас понимаем, что можем сами задавать их. Поэтому все возможно.

Курс на рентабельность

— **мнение** —

В России тарифы на бурение нефтяных скважин и их обслуживание в пять-семь раз ниже, чем за рубежом. По данным Deloitte, в 2018 году рентабельность в отечественном сервисном сегменте была всего 5%, а в сфере ремонта скважин — 2%. При этом компании постоянно сталкиваются с усилением требований к качеству услуг и ценовым давлением со стороны заказчиков. Повысить доходность в таких непростых условиях российский нефтесервисам могут помочь современные ИТ-решения для бизнес-процессов. Об этом „Б“ рассказал заместитель генерального директора SAP CIS **ДМИТРИЙ ПИЛИПЕНКО**.

Для того чтобы поддерживать и развивать бизнес, российские компании должны практически онлайн реагировать на изменения внешних условий. Например, во время проведения конкурса или переговоров, когда заказчик вносит изменения в техническое задание, нужно быть готовым оперативно сделать финансовую и ресурсную переоценку проекта. Скорость в этом вопросе ста-



новится реальным преимуществом для сервисной компании.

На деле точно спланировать затраты на бурение каждой скважины очень сложно, поэтому зарубежные нефтесервисы, такие как Schlumberger, Halliburton, Baker Hughes, используют ERP-систему и специализированные решения, которые аккумулируют данные о структуре затрат по каждому реализованному проекту вплоть до переезда между объектами или использованной электроэнергии. На их основе система бы-

стро делает перерасчет коммерческого предложения по новым вводным, а компании не нужно на это тратить несколько дней. И бизнес может быть уверен в том, что расчет не приведет в итоге к работе в убыток.

Чтобы сократить издержки, российским нефтесервисам нужно перейти на интегрированное планирование производства. Учитывая, что объекты бурения имеют большой территориальный разброс, компаниям особенно важно, чтобы бригады и оборудование были доступны в нужный момент, а материалы подвозились в конкретные точки работ и в срок. Американская корпорация Halliburton, например, сэкономила \$55 млн и на 40% сократила потери рабочего времени, цифровизировав процесс диспетчеризации бригад и техники. Распределение оборудования и персонала по объектам стало более точным, снизились нагрузка и количество ошибок, вызванных человеческим фактором.

Другая потенциальная статья экономии — страховые запасы. Материалы, которые используются в этой отрасли, те же трубы, очень дороги, и излишки в залеженных объемах на проект снижают скорость оборачива-

емости капитала. Это, в свою очередь, влияет на прибыль. Современная ИТ-система может объединить планы закупок, ремонтов и т. д. и учесть их при составлении производственного плана. Тогда компания сэкономит за счет сокращения страховых запасов и на простое оборудования.

В части производственных процессов ИТ-системы позволяют изменить стратегию управления надежностью техники: планировать ее ремонты, корректировать стратегии обслуживания и т. д., что позволяет сократить эксплуатационные расходы.

Кроме того, с помощью современных технологий нефтесервисы могут выявить скрытые финансовые потери путем анализа внутренних процедур. Есть категория систем, которая в отличие от классической аналитики, занимается не данными, а процессами и тем, как они протекают. — Process Mining. Например, возьмем стандартные закупки: сначала создаются заявки, затем они консолидируются в заказы, далее идут пометки, счет-фактура и оплата. Компании описывают шаги в своих регламентах и стараются ему следовать, но по факту это получается не всегда: случаются задержки, меняется после-

довательность и др. Первое, что делает система, — ретроспективно восстанавливает фактический ход процесса на основе цифровых следов, которые оставили люди. Так, одна из российских нефтегазовых компаний выявила, что 55 тыс. заказов разгружаются минимум на два дня позже срока, а общая стоимость просроченных составила 1,96 млрд руб. Второй шаг: система выдает причину отклонений, которую определяет на основе анализа больших данных. Компания видит аналитику по каждому шагу, может понять, почему так происходит и какие финансовые потери от этого несет бизнес.

Еще одним важным аспектом применения цифровых инструментов является обеспечение безопасности персонала, который выполняет много работ повышенной опасности. Например, благодаря датчикам радиометкам можно отследить перемещения сотрудника и не допустить его нахождения в опасной зоне. Вторая область применения технологий — контроль физического состояния персонала и использования средств индивидуальной защиты. Третья — управление квалификацией и допусками персонала.

В итоге нефтесервисы от цифровизации получают точную оценку стоимости будущего проекта, а прогнозирование затрат даст новые источники дохода, так как свободные средства она может использовать для реализации других проектов, анализ внутренних бизнес-процессов, который выявит скрытые финансовые потери, чтобы их ликвидировать, а также прогноз отказов и ремонт оборудования на основе его технического состояния, позволяющий сократить эксплуатационные расходы.

Помимо этого синхронизация производственных планов и сокращение страховых запасов позволят избежать снижения доходности капитала, которое, в свою очередь, влияет на прибыль компании. А повышение прозрачности снизит травматизм персонала во время работ, что сократит финансовые потери нефтесервисов из-за несчастных случаев.

Цифровизация бизнес-процессов позволит увеличить маржинальность, а если добавить еще техническое совершенствование производственной части, то компании смогут существенно изменить нынешнюю ситуацию в российской нефтесервисной отрасли.