

ТОПЛИВНЫЕ РЫНКИ «ГАЗПРОМ НЕФТИ»: ОПЕРЕЖАЮЩИЙ РАЗДЕЛ ОПТА И РОЗНИЦЫ

МАЯ НОБАТОВА
«Нефтегазовая Вертикаль»



«Газпром нефть» первой из российских нефтяных ВИНК приступила к реорганизации структуры региональных продаж: оптовую и розничную торговлю нефтепродуктами компания будет осуществлять отдельно. Первые результаты будут получены в начале следующего года, полностью проект планируют завершить к концу 2014 года.

По словам Александра Крылова, директора по региональным продажам «Газпром нефти», основная цель реорганизации — повышение эффективности бизнеса и корпоративного управления за счет упрощения и укрупнения структуры продаж и разделения финансового результата. Кроме того, выделив розницу в самостоятельный субъект со своей прозрачной доходностью, компания рассчитывает снизить риски антимонопольного регулирования.

В 2009 году «Газпром нефть» приняла стратегию сбыта моторных топлив на рынках РФ и СНГ до 2020 года. Как рассказал А.Крылов, уже в прошлом году компания смогла достичь многих стратегических целей 2020 года.

Значительно умножив масштабы сбытового бизнеса, в мае текущего года «Газпром нефть» актуализировала стратегию сбыта топлива до 2025 года. Теперь компания делает упор на органический рост, в основе которого лежит эффективность бизнеса.

В частности, к 2025 году «Газпромнефть» увеличит число заправок до 1880 единиц с нынешних 1300.

Компания намерена сделать акцент на повышении эффективности розничных продаж — к 2025 году средняя прокатка АЗС

превысит 8 тыс. тонн в год. В прошлом году этот показатель составил 6,1 тыс. тонн. Сегодня среднесуточная реализация топлива на одной АЗС «Газпромнефть» — самая высокая в стране среди ВИНК.

Именно повышение эффективности бизнеса является основной целью реорганизации структуры региональных продаж нефтепродуктов.

Игра на опережение

Инициатива разделить оптовый и розничный бизнес принадлежит «Газпром нефти», подчеркнул на презентации проекта Александр Крылов: «Эта идея давно витала в воздухе, во всем мире реализация топлива через АЗС, оптовые продажи, транспортировка и хранение нефтепродуктов осуществляются самостоятельными предприятиями, а не одним юридическим лицом».

Однако, по словам топ-менеджера, для реорганизации модели региональных продаж сначала необходимо было реализовать программу унификации сбытовых предприятий, которую компания успешно завершила к 2009 году: «Тогда мы поняли, что готовы к разделению бизнеса — сейчас у всех предприятий единые бизнес-процессы, одинаковые организационные структуры, одна IT-система».

Кроме того, «Газпром нефть» решила сыграть на опережение — антимонопольная служба подготовила законопроект «Об особенностях оборота нефти и нефтепродуктов в РФ», который сейчас находится на согласовании в правительстве.

Поэтому ФАС поддержала инициативу «Газпром нефти» по разделению. В феврале 2013 года компания уже подписала с антимонопольным ведомством правила торговой практики в отношении реализации бензинов и дизельных топлив в России.

Розничные и оптовые кластеры

Как рассказал Александр Крылов, в результате реорганизации будут выделены следующие



виды бизнеса: розничные продажи, мелкооптовые продажи с нефтебаз, продажи корпоративным клиентам по безналичным расчетам, услуги по перевалке и хранению нефтепродуктов на нефтебазах, услуги по доставке нефтепродуктов бензовозами до потребителей. Кроме того, в отдельную компанию «Газпромнефть-Лаборатория» будет выведена важная функция по контролю качества нефтепродуктов по всей товарной цепочке. Крупнооптовые продажи останутся внутри головной компании.

Таким образом, 9 российских сбытовых предприятий «Газпром нефти» будут реорганизованы в 8 специализированных компаний, ориентированных на конкретный вид деятельности. Каждый бизнес будет иметь свой обособленный финансовый результат.

«Мы хотим укрупнить центры принятия решения для повышения эффективности и качества управления бизнесом, консолидировать ответственность и прибыльность каждого канала, исключить неэффективные сделки и непроизводительные затраты, а также снизить риски антимонопольного регулирования», — сформулировал цели проекта Александр Крылов.

Реорганизация розничных продаж началась в июне 2013 года: предприятия нефтепродуктообес-

Многих стратегических целей 2020 года «Газпром нефть» смогла достичь уже в прошлом году

печения были объединены в три кластера: центральный в Санкт-Петербурге, уральский в Екате-

Компания намерена сделать акцент на повышении эффективности розничных продаж — к 2025 году средняя прокачка АЗС превысит 8 тыс. тонн в год

ринбурге и сибирский в Новосибирске. До конца текущего года

«Газпром нефть» решила сыграть на опережение — антимонопольная служба подготовила законопроект «Об особенностях оборота нефти и нефтепродуктов в РФ»

компания планирует завершить консолидацию розничных активов.

Продажей нефтепродуктов мелкооптовым клиентам и региональной логистикой будет зани-

9 российских сбытовых предприятий «Газпром нефти» будут реорганизованы в 8 специализированных компаний с конкретным видом деятельности

маться ООО «Газпромнефть-Региональные продажи», зарегистрированное в Санкт-Петербур-

Когда бизнес-процессом занимаются люди, сосредоточенные на одной функции, то управление этой функцией становится более компетентным

ге. Предприятие будет управлять четырьмя филиалами-кластерами: центральным в Москве, уральским в Тюмени, западно-сибир-

ским в Омске и восточно-сибирским в Кемерове.

Центральный филиал, в который вошли Москва и Московская область, Санкт-Петербург и Ленинградская область, Ивановская, Калужская, Нижегородская, Новгородская, Псковская, Тверская и Ярославская области, заработал в пилотном режиме в апреле 2013 года. Остальные филиалы начали свою операционную деятельность с 1 июня 2013 года.

После завершения реорганизации «Газпром нефть» сохранит присутствие своих подразделений во всех ключевых регионах ведения бизнеса. За периметром проекта пока остались предприятия компании в СНГ и на юге России.

Больше компетенции — лучше потребителям

В «Газпром нефти» обращают внимание на то, что проект носит организационный характер. По словам Крылова, изменения —

как качественные, так и количественные — ждут персонал, но не линейный, а управленческий.

Сотрудники будут заниматься строго определенным видом деятельности и от этого, безусловно, выиграют потребители, поясняет директор по региональным продажам. «Когда бизнес-процессом занимаются люди, сосредоточенные на одной функции, то управление этой функцией становится более компетентным».

По его словам, для мелкооптовых клиентов важным итогом реорганизации станет повышение прозрачности ценообразования. Розничные клиенты также должны почувствовать перемены благодаря привлекательным маркетинговым предложениям, повышению стандартов обслуживания, более профессиональным управлением магазинов и кафе.

«Главная задача компании остается прежней — обеспечить качественным топливом всех конечных потребителей», — подчеркивает Александр Крылов. 

