



# МАСЛА @ЛУКОЙЛ

# #1

июль 2005

## Читайте в выпуске:

**Реформа сбытовой политики: "ЛУКОЙЛ" строит новую модель отношений с покупателями**

**Модернизация производства масел: современные технологии на службе повышения качества продукции**

**Дилерская сеть: реструктуризация завершится в сентябре**

**Экспортная стратегия: прямые контракты с зарубежными покупателями**

## Бизнес масел «ЛУКОЙЛа»: в ногу с рынком

В бизнесе масел ОАО "ЛУКОЙЛ" прошедшие четыре месяца прошли под знаком крупных перемен — в феврале был создан Департамент производства и продаж масел и специальных нефтепродуктов, основными задачами которого стали разработка стратегии развития этого сегмента бизнеса Компании и оптимизация его эффективности. Причин для принятия данного решения несколько: острая конкуренция на рынке масел и возрастающие требования потребителей требуют комплексного, сфокусированного подхода, который возможен лишь при наличии профильного департамента и организации единого центра ответственности за ведение этого бизнеса.

С февраля уже сделано многое — выстроена структура Департамента, проведен комплексный анализ рынка и существующей клиентской базы, определены ключевые приоритеты развития, разработаны рекомендации по повышению эффективности продаж и дистрибуции продукции. Параллельно проводятся мероприятия по модернизации производства масел на российских НПЗ Компании, оптимизируются схемы экспортных поставок. В конечном счете, перечисленные шаги должны привести к реализации целей, поставленных самим Департаментом, — консолидации и росту глобального, вертикально-интегрированного бизнеса масел "ЛУКОЙЛа".

Пути достижения этой цели озвучил недавно начальник Департамента Максим Дондэ, выступивший с докладом "О ходе исполнения и путях реализации масел на внутреннем и внешнем рынках на период до 2005 года с ориентировкой до 2010 года" на очередном заседании Правления "ЛУКОЙЛа", состоявшемся 30 мая в Москве.

В своем выступлении М. Дондэ, в частности, изложил принципы организации функционирования и развития дилерской сети Компании, на основании которых Правление приняло решение утвердить Методические рекомендации Департамента по организации дилерской сети российских нефтеперерабатывающих организаций Группы "ЛУКОЙЛ" по реализации фасованной продукции на территории России.

Еще одним важным итогом заседания стало поручение Правления в срок до 1 октября 2005 года представить на его рассмотрение предло-

жение по созданию в Группе "ЛУКОЙЛ" организации по производству и реализации масел.

Согласно предложенной Департаментом стратегии развития бизнеса масел, уже к концу 2005 года продажи готовых масел существенно вырастут. Кроме упомянутой реструктуризации дилерской сети, для достижения этой цели проводится и ряд других мероприятий — переход на продажу определенных видов масел в фасованном виде; оптимизация ассортимента и производственной номенклатуры; обеспечение наличия всей линейки продукции в розничной сети Компании; внедрение системы управления запасами; вывод на россий-



**"В секторе Даунстрим основные усилия должны быть направлены на увеличение реализации продукции с наибольшей долей добавленной стоимости: высокооктановых бензинов, дизельного топлива с низким содержанием серы, авиакеросина и качественных моторных масел"**

**Из выступления Президента ОАО "ЛУКОЙЛ" Вагита Алекперова на собрании акционеров Компании 28 июня 2005 года в Москве**

ский рынок нового брэнда — масла Teboil; реорганизация системы поставок масел силовым структурам и естественным монополистам; реализация стратегических соглашений с автопроизводителями.

Особое внимание будет уделено модернизации производства, ориентированной на улучшение качества базовых масел, выпускаемых тремя российскими НПЗ Компании. На ОАО "ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез" в Кстово и ООО "ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез" в Перми компанией ExxonMobil Research & Engineering уже проведены комплексные обследования производства и подготовлены рекомендации по его модернизации. В этом году специалисты упомянутой компании планируют подготовить аналогичные рекомендации и для третьего НПЗ Компании в Волгограде. Генеральной схемой развития нефтеперерабатывающих предприятий Группы "ЛУКОЙЛ" до 2014 года предусмотрены инвестиции в модернизацию маслблоков российских НПЗ Группы в размере \$175 млн.

В Департаменте уверены, что внедрение перечисленных мероприятий в бизнес масел "ЛУКОЙЛа" поможет укрепить позиции на рынке и обеспечит максимальное удовлетворение спроса по качеству, ассортименту и сервису.

По материалам  
Департамента производства  
и продаж масел  
и специальных  
нефтепродуктов  
ОАО "ЛУКОЙЛ"  
Адрес: 109028 Москва,  
Покровский бульвар, 3  
Телефон: (095) 927-4020  
Факс: (095) 933-9684

## Повышение качества масел – задача № 1

"ЛУКОЙЛ" продолжает оставаться безоговорочным лидером по производству масел в России (в 2004 году на заводах Компании было выпущено 1,2 млн тонн продукции, что составляет 45,8% от общего объема по стране), но почитать на лаврах в Компании не собираются.

Формула эффективности производства готовых масел достаточно проста – чем выше качество минеральных базовых масел, тем меньше удельные затраты на покупку используемых в производстве присадок и, соответственно, ниже себестоимость конечного продукта.

В этой связи перед сотрудниками Компании, занятыми в производстве, поставлена новая широкомасштабная задача – провести модернизацию заводских маслоблоков с целью соответствия требованиям рынка и увеличения выпуска масел с высокой добавленной стоимостью.

"Сигнал, посылаемый рынком, нам понятен – изменение структуры российского автопарка, который становится все более современным, подсказывает, что производство нужно переориентировать на максимальный выпуск готовых масел высокого качества, – говорит началь-

ник Отдела координации и развития производства масел Департамента Николай Шашкин. – Специфика производства автомобилей нового поколения, в особенности иномарок, такова, что в эксплуатации необходимо использовать высококачественные синтетические масла".

На сегодняшний день в рыночной нише иномарок не старше 3 лет Компания представлена брендом "ЛУКОЙЛ-Синтетик", первым в России полностью синтетическим универсальным всесезонным маслом, прошедшим лицензирование Американского института нефти (API) и одобренным такими именитыми производителями как Mercedes Benz, Porsche, BMW и Volkswagen. В самом массовом сегменте рынка – иномарок от 3 до 7 лет и отечественных автомобилей не старше 5 лет – Компания представлена полусинтетическим маслом "ЛУКОЙЛ-Люкс". Учитывая большой потенциал рынка (упомянутые два сегмента насчитывают приблизительно 26 млн автомобилей) очевидно, что в условиях обостряющейся конкуренции удержать лидерские позиции и закрепить успех удастся лишь при условии повышения качества продукции.

На сегодняшний день на маслоблоках трех российских НПЗ Компании используется традиционная сольвентная технология получения базовых масел, от которой ведущие иностранные производители масел преимущественно отказались, отдав предпочтение каталитическим процессам.

"При использовании каталитических процессов химический состав нефтей незначительно влияет на качество производимых масел", – объясняет Ольга Степура, менеджер Отдела координации и развития производства масел.

Производство масел будет модернизировано на трех основных НПЗ Компании в Перми, Волгограде и Кстово. На пермском НПЗ будет налажен выпуск базовых масел I, II, II+ и III группы. В этом году маслоблоки завода обследовали специалисты ExxonMobil Research & Engineering, подготовившие по итогам проделанной работы предварительные рекомендации по модернизации производства. В 2004 году в Перми был пущен в работу комплекс глубокой переработки нефти (КГПН), один из семи подобных комплексов в мире. "Добываемая в регионе нефть отличается хорошим качеством, есть все предпосылки для выработки продукции, соответствующей высоким требованиям потребителя", – добавил Н. Шашкин.

Свои рекомендации по модернизации производства специалисты из США подготовят и для ООО "ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка" (ВНП). В будущем на волгоградском НПЗ будет освоено производство базовых масел II и II+ группы и увеличена выработка высокоиндексного базового масла III группы.

В Волгограде обмен опытом с зарубежными коллегами уже дает результаты – в 2002 году ВНП впервые в России внедрило технологию американской компании Chevron по производству базовых масел III группы с очень высоким индексом вязкости (Very High Viscosity Index, VHVI-4).

"Новая технология позволила практически полностью отказаться от закупок импортных синтетических компонентов III и IV групп по классификации API при производстве синтетических и полусинтетических моторных масел", – говорит О. Степура.

## "ЛУКОЙЛ" реформирует сбытовую политику

Произвести качественное масло – это только полдела. Вторая половина – сбыт – не менее важна. В условиях динамично развивающегося рынка масел, поиск новых форм общения с потребителями, чуткая реакция на их возрастающие требования и оптимизация схем сбыта продукции являются основными задачами, от решения которых во многом зависит коммерческий успех бизнеса "ЛУКОЙЛа" в области масел.

Реформа сбытовой политики Компании назревала уже некоторое время – в 2002-2004 годах ориентация на интенсивный экспорт базовых масел "ЛУКОЙЛа" привела к сокращению продаж готовых масел

в России, в результате чего Компания потеряла часть своей доли на внутреннем рынке готовых масел.

"Наша задача сегодня – выстроить более эффективные схемы сбыта, вернуть утраченные позиции и нарастить долю на рынке", – говорит заместитель начальника Департамента производства и продаж масел и специальных нефтепродуктов Александр Терлецкий, курирующий коммерческий блок Департамента.

По словам А. Терлецкого, первые шаги в этом направлении уже сделаны – проведенный Департаментом анализ фактических отгрузок продукции за последние несколько лет выявил утрату связи между предприятиями нефтепродуктообеспечения (НПО) и конечным потребителем. В целях налаживания более четкого текущего планирования и развития прямых взаимоотношений с потребителями продукции,



клиентская база данных была серьезно доработана Департаментом и передана НПО.

Доработка базы осуществлялась на основе анализа информации по продажам масел в адрес более чем 3 000 конечных потребителей. В работе использовались различные источники информации, в том числе официальная статистическая информация, информация отраслевых агентств, история продаж самой Компании и данные Министерства путей сообщения. В результате обработки полученной информации создана база данных, которая поможет предприятиям нефтепродуктообеспечения сконцентрироваться на продажах конечным потребителям.

В рамках реформы также будет пересмотрен ассортимент масел, выпускаемых "ЛУКОЙЛом" – анализ существующей товарной номенклатуры и сегментации российского рынка выявил необходимость сокращения ас-





сортиментного перечня с ныне выпускаемых 86 наименований до 45. Параллельно на рынок предлагается вывести пять новых позиций, и все они будут фасоваться в так называемые "еврочки" емкостью 216,5 л. Сокращение номенклатуры позволит сфокусировать внимание на целевых сегментах рынка и более эффективно продвигать продукцию компании.

"Первоочередной задачей сбыта является динамичное увеличение доли "фасовки" в общем объеме реализуемой продукции, — говорит А. Терлецкий. — Если в прошлом году мы поставили потребителям 139 тыс. тонн фасованных масел, то в 2005 году эта цифра должна возрасти до 176 тыс. тонн, а к 2010 году достигнет 400 тыс. тонн".

## Реструктуризация дилерской сети

Одной из важнейших задач, стоящих перед Департаментом производства и продаж масел и специальных нефтепродуктов (ДППМСН) ОАО "ЛУКОЙЛ" в этом году, является проведение реструктуризации дилерской сети по реализации фирменных фасованных масел под товарной маркой "ЛУКОЙЛ". В достаточно сжатые сроки — программа начата в середине мая и должна быть окончена к началу сентября — будет создана новая, четко отлаженная и эффективно работающая структура, которая поможет Компании закрепить лидерские позиции на рынке продаж фасованной продукции. Основной задачей реструктуризации является увеличение сбыта и улучшение дистрибуции за счет упорядочения работы дилерской сети.

Реструктуризация предусматривает создание 9 территорий продаж и назначение на каждую из них дистрибьюторов, роль которых будут исполнять дочерние сбытовые организации нефтепродуктообеспечения ОАО "ЛУКОЙЛ" (НПО). Они же будут координировать работу региональных дилеров. Система ценообразования будет построена таким образом, чтобы обеспечить стабильный и привлекательный маржинальный доход каждому из участников дилерской сети. Ключевым моментом работы сети будет установление единой рекомендованной национальной розничной цены (ЕРНРЦ) по всей территории Российской Феде-

рации на фирменные масла "ЛУКОЙЛ" в потребительской упаковке от 1 л до 50 л в торговых точках дистрибьюторов и дилеров.

Серьезные изменения грядут и в секторе крупнооптовых продаж. "Здесь мы хотим перестроить структуру продаж за счет роста производства готовых масел", — объясняет А. Терлецкий. — Это очень интересный сегмент рынка, в котором есть значительный потенциал роста, прежде всего в работе с крупными промышленными потребителями".

На сегодняшний день крупные партии масел отгружаются, в том числе и наливом, таким крупным покупателям как ОАО "Российские железные дороги", Министерство обороны РФ, ОАО "Сибур". Ведутся переговоры о начале централизованных оптовых поставок масел ОАО "Газпром", концернам "РусПромАвто" и "Росэнергоатом", производителю автомобильных шин "Амтел". Особый интерес для "ЛУКОЙЛа" представляют и другие промышленные сегменты рынка — судовые, энергетические и авиационные масла.

Одним из ключевых нововведений при проведении реинжиниринга дилерской сети станет процесс отбора соискателей на роль дилера фасованных масел "ЛУКОЙЛа". Отбор будет носить открытый характер, а внутри Компании будут созданы комиссии по рассмотрению кандидатур. В работе комиссий примут участие представители всех заинтересованных структурных подразделений Компании.

"Это принципиально новая практика, которая ставит всех соискателей в равные условия, — говорит начальник Отдела продаж фасованной продукции ДППМСН Андрей Романенко. — Замыкаться на существующих дилерах не будем. Критерии отбора предельно ясны, и отбирать будем лучших участников рынка".

По итогам рассмотрения заявок Департамент будет принимать решение о присвоении соискателю статуса дилера. Еще одной новинкой в работе дилерской сети станет введение многоуровневой системы бонусных скидок, предоставляемых дилерам. Размер скидок на-

прямую будет зависеть от объемов продаж. В прошлом такая схема отсутствовала, что во многом объясняло недостаток мотивации дилеров в плане увеличения объемов продаж.

В то же время, требования к потенциальным дилерам будут достаточно жесткими. В частности, они должны иметь опыт продаж масел, товаров технической химии, автокосметики, смазок и прочих товаров технического назначения в потребительской упаковке на региональном рынке не менее 2 лет. Также обяза-

По словам А. Терлецкого, особую роль в развитии бизнеса с крупными промышленными потребителями должна сыграть новая модель управления отношениями с покупателями (Customer Relationship Management, CRM), призванная поднять обслуживание клиентов на качественно новый уровень. CRM — автоматизированная система управления, которая предполагает создание отдельной структуры, состоящей из высококвалифицированных менеджеров, курирующих свои клиентские портфели.

"Таким образом, мы будем более гибкими при взаимодействии с клиентом, легче поймем его потребности и оперативноотреагируем на его пожелания. Насколько мне известно, подобным образом в России в этом бизнесе отношения с крупными корпоративными клиентами еще не строил никто", — подытоживает А. Терлецкий.



Начальник Отдела продаж фасованной продукции ДППМСН ОАО "ЛУКОЙЛ" Андрей Романенко

прямую будет зависеть от объемов продаж. В прошлом такая схема отсутствовала, что во многом объясняло недостаток мотивации дилеров в плане увеличения объемов продаж.

В то же время, требования к потенциальным дилерам будут достаточно жесткими. В частности, они должны иметь опыт продаж масел, товаров технической химии, автокосметики, смазок и прочих товаров технического назначения в потребительской упаковке на региональном рынке не менее 2 лет. Также обяза-

## Масла Teboil теперь в России

Важным событием в секторе сбыта фасованных масел стал недавний вывод на российский рынок моторного масла Teboil, выпускаемого известным мировым производителем высококачественных масел, финской компанией Oy Teboil Ab. Фасованное в 1- и 4-литровые канистры масло Teboil с начала июня можно приобрести на всех АЗК "ЛУКОЙЛа" в России.

"Выводом на рынок масла Teboil мы разнообразим наше присутствие и занимаем еще один, более дорогой сегмент рынка, предоставляя таким образом больший выбор нашим покупателям", — сказал А. Романенко. До конца года ожидается, что объем продаж масел Teboil достигнет 1 тыс. тонн.





тельно наличие собственного или арендованного склада для приемки товаров железнодорожным и/или автотранспортом, хранения и отпуска фасованной продукции, оборудованного компьютерными системами учета движения товара. Дилер также будет обязан обеспечивать прямые поставки в региональные розничные сети или несетевым розничным посредникам в объеме, превышающем 20% от своих общих продаж, и выполнять рекомендованный "ЛУКОЙЛом" план продаж.

В Департаменте хорошо понимают значимость обратной связи. В случае необходимости покупатели теперь могут позвонить по "горячей линии" или непосредственно менеджерам региональных дистрибьюторов и дилеров — номера те-

лефонов опубликованы на сайте [www.lukoil-masla.ru](http://www.lukoil-masla.ru) и во всех рекламных материалах Компании по маслам.

Отличительной чертой реструктуризации станет укрупнение дилерской сети. Взамен существовавшей громоздкой системы будет создана структура, в которую войдет не более 100 дилеров по всей стране.

"До недавнего времени мы работали примерно с 800 клиентами, в основном "оптовиками", которым продукция отгружалась по заявкам, и представления о том, кто наш конечный потребитель у Компании не было, — рассказывает А. Романенко. — В результате проводимой реструктуризации в каждом из регионов России будет работать 1-2 дилера Компании".

## Выход на конечного потребителя

В последние несколько лет экспорт масел "ЛУКОЙЛа" отличался стабильным ростом — в 2004 году Компания отгрузила зарубежным покупателям 600 тыс. тонн продукции. В данном объеме доля минеральных базовых масел составила примерно 75%. Оставшиеся 25% приходятся на фасованные масла и готовые масла наливом, отгруженные потребителям в Казахстане, Украине и других странах СНГ и Балтии.

Дальнейшее наращивание экспорта базовых масел не является оптимальным. Причин несколько. Самая важная среди них — ориентация на увеличение производства продукции с более высокой добавленной стоимостью. Но пересмотр существовавшей практики отнюдь не значит, что "ЛУКОЙЛ" собирается сдавать свои позиции на зарубежных рынках.

"Мы будем оптимизировать наши экспортные схемы и организовывать "прямые" продажи конечным потребителям по максимальным рыночным ценам при минимальных затратах", — говорит Роман Львов, сотрудник компании ЛИТАСКО — дочерней компании ОАО "ЛУКОЙЛ", занимающейся экспортом нефтепродуктов.

По словам Р. Львова, в результате оптимизации почти полностью исчезнет звено трейдеров, на сегодняшний день занимающихся сбытом существенной доли экспортируемых базовых масел. Среди основных недостатков существующей экспортной модели эксперт отмечает неуверенность клиента в происхождении продукции. "Трейдеры закупают масла на спотовом рынке, зачастую отгружают проданные объемы несколькими партиями и гарантировать стабильность типовой контрактной спецификации масел не могут", — говорит Р. Львов. Следовательно,

добавляет эксперт, спрос на масла "ЛУКОЙЛа" нестабильен и зависит от сезонных колебаний спроса и предложения — в период с марта по октябрь, когда на зарубежных рынках спрос превышает предложение, базовые масла "ЛУКОЙЛа" востребованы. В промежутке с октября по март ситуация меняется кардинальным образом — предложение превышает спрос и маслам "ЛУКОЙЛа" покупатели зачастую предпочитают продукцию других производителей.

Новая инициатива ликвидирует эти недостатки — установление прямых отношений между Группой "ЛУКОЙЛ" и двадцаткой ведущих импортеров базовых масел даст последним гарантии качества продукции и надежность в долгосрочных поставках товара. Ряду крупнейших потребителей уже отправлены пробные партии базовых масел, которые помогли выявить требования клиентов к фактическому качеству продукции и определить оптимальные сегменты применения этих масел в производстве готовой продукции (судовые, индустриальные, моторные масла).

Существенные изменения произойдут и в построении логистической цепочки. До сих пор базовые масла "ЛУКОЙЛа" отгружались в основном на условиях DAF — от НПЗ до российской границы, откуда дальнейшей перевозкой товара до пункта назначения занимался трейдер. Новая стратегия предусматривает полный контроль логистической цепочки от собственных НПЗ до склада потребителя, преимущественно на условиях CIF или DDU. Дополнительную эффективность и повышение прозрачности продаж обеспечивают экспортные тендеры, проводимые с мая этого года в компании.

**"ЛУКОЙЛ"** занимает пятое место в мире среди производителей базовых масел, говорится в обзоре, совместно подготовленном влиятельным американским журналом *Lubes 'n' Greases* и британской консалтинговой компанией Pathmaster Marketing Ltd. В рамках обзора были обработаны данные по 152 НПЗ, расположенным на шести континентах. Лидером остается компания ExxonMobil, выпускающая 150 тыс. барр. базовых масел в сутки, что составляет немногим более 16% мирового производства. На второй, третьей и четвертой строчках расположились Royal Dutch/Shell Group, китайская PetroChina и венесуэльская Petroleos de Venezuela S.A.

**В рамках** сотрудничества между ОАО "ЛУКОЙЛ" и ОАО "Татнефть" принято решение о продажах фирменных фасованных масел "ЛУКОЙЛа" на автозаправочных станциях "Татнефти". Соглашение предусматривает реализацию масел "ЛУКОЙЛа" фасованных в 1-, 4- и 5-литровые канистры на 500 АЗС "Татнефти", расположенных в 15 регионах России.

**По окончании** необходимой модернизации производственных мощностей ООО "ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез" после двухлетнего перерыва возобновило в мае производство фирменного антифриза под товарным знаком "ЛУКОЙЛ" — "ЛУКОЙЛ-G-48" в 4-литровых канистрах. Продукт предназначен для современных автомобилей и изготавливается на основе концентрата немецкой химической компании BASF.

**В июле** 2005 года планируется начать первые поставки масел производства российских НПЗ Группы "ЛУКОЙЛ", затариваемых в специализированные контейнеры емкостью 1 000 л, выпускаемые компанией Greif Bros. Corp. (США). Основные потребители — крупные промышленные предприятия. Среди преимуществ данного вида тары по сравнению с бочками емкостью 216,5 л следует отметить их многократное использование (до 50 оборотов, в зависимости от характера перемещений и прочих факторов). Кроме того, в отличие от отгрузки масел наливом, использование контейнеров не требует наличия наливной инфраструктуры, создавая таким образом дополнительное преимущество для крупных промышленных потребителей, автопарков и производителей сельскохозяйственных товаров.

**Для обеспечения** гарантий сохранения качества смазочных материалов, производимых на российских НПЗ Группы "ЛУКОЙЛ", с 1 июня 2005 года принято решение о реализации авиационных масел марки МС-20 и гидравлического масла марки ВМГЗ исключительно в потребительской упаковке 216,5 л. Отгрузка масел наливом в железнодорожных цистернах прекращена.