

энергетика. нефть. газ

«Тема импортозамещения становится не столько мерой поддержки российского производителя, сколько вынужденной мерой нормальной жизнедеятельности и нормального ведения бизнеса в России»

Руководитель секции «Финансирование в энергосбережении» при Государственной думе РФ, генеральный директор холдинга «Теплоком» **Андрей Липатов** в интервью корреспонденту „Ъ“ **УЛЬЯНЕ ТЕРЕЩЕНКО** рассказал о том, почему санкции против России не будут отменены в ближайшее время, какую стратегию должны выбрать отечественные компании для выживания и развития и почему мы должны сдержанно относиться к импортозамещению.

— интервью —

— В конце сентября российское представительство датского концерна «Грундфос», которое поставляет и собирает на территории России дозирочные насосы, объявило о том, что импорт оборудования временно прекращен из-за санкций ЕС против России. В этом году «Теплоком» собирался реализовать эти насосы на сумму \$3 млн. Ситуация с поставками как-то разрешилась?

— На сегодняшний день ситуация не разрешилась, и мы переключаемся на другого поставщика — компанию Wilo, у которой мы будем закупать аналогичную продукцию более высокого качества. Произшедшее важно не с точки зрения одной конкретной компании, а с точки зрения того, что поставщики уже после введения санкций гарантировали нам отсутствие проблем с поставками. Но, как оказалось, от решений европейского бизнеса сегодня ничего не зависит. Для энергетического рынка, на котором реализация проектов занимает большой временной период, это неприемлемо. Теперь вопросы есть ко всем европейским компаниям, и к гарантиям поставок их продукции.

Тема импортозамещения становится не столько мерой поддержки российского производителя, сколько вынужденной мерой нормальной жизнедеятельности и нормально-го ведения бизнеса в России. Если раньше мы думали, что ограничение импортных поставок — это лишь мера политического давления, то сейчас мы понимаем, что европейские партнеры не могут соблюсти критерий надежности по независимым от них причинам. Хочу подчеркнуть, что принятие международных актов и соглашений относится к форс-мажорным обстоятельствам, в связи с чем компенсировать убытки российской стороне практически невозможно.

— То есть импортозамещение сейчас — это наше все?

— Я считаю, что мы должны сдержанно относиться к замещению. Наверняка многие российские компании решили, что наконец-то их низкокачественный продукт будет востребован в силу отсутствия альтернативы. Не станет он востребованным, надо все-таки уровень качества поддерживать на мировом уровне.

— Все, что производит «Теплоком», он выпускает из собственных комплектующих или же что-то покупает за границей?

— Мы заказываем микропроцессоры из Азии, потому что аналогов в России не существует. Если говорить про насосное оборудование, то качественных российских разработчиков у нас нет. Впрочем, наша компания активно двигается в направлении собственных разработок, например, важным в сфере энергосбережения являются регулирующие клапаны. Мы разработали такой клапан, сейчас он проходит тестирование, и мы планируем наладить масштабное производство со следующего года. Основная проблема зарубежных клапанов — это их недолговечность, после достаточно кратковременного использования они протекают, мы же разработали более долговечное оборудование. К теме импортозамещения мы относимся серьезно, для этого у нас есть необходимые ресурсы, инжиниринг, производство, собственные разработки.

— Если говорить глобально, обрисуйте ситуацию, в которой, на ваш взгляд, находится страна.

— Раньше я уже говорил о трех глобальных войнах. Первая война — это война стоимости денег и денежных измерений, которую мы и весь мир проиграли Соединенным Штатам Америки, и даже валюта Евросоюза также сильно зависит от США. Вторая война, которую мы проиграли, — это война оценки стоимости капитала. На сегодняшний день любой индекс, который оценивает стоимость капитала, в том числе и в нашей стране, России не принадлежит. Индекс Российской фондовой биржи с точки зрения мирового индекса ничего не означает, на него никто не смотрит. Все смотрят на индексы, проработанные в США. Но остается третья война, которую мы еще можем выиграть, — это война меры ресурсов, которые у нас есть. Наши основные ресурсы — энергоресурсы, экспорт в Европу составляет примерно 30%

от нужд стран ЕС, и если мы сами не будем измерять эти ресурсы, то это будут делать за нас и говорить нам, сколько мы поставили газа и нефти. Россия должна создавать собственные средства измерения и ни в коем случае не должна использовать технологии тех стран, с которыми мы можем быть в потенциальном конфликте. Мы должны пользоваться отечественным оборудованием для измерения при условии его высокого качества, и тогда не будет рисков, что нам его не поставят, не будет рисков, связанных с поставками комплектующих для ремонта этого оборудования. В концепции энергетической безопасности страны обязательно должна быть заложена идея собственного производства основных технологий и, конечно, технологий учета, чего у нас сегодня нет.

— Я хотела бы затронуть вопрос санкций против России. Как вы предполагаете, будут ли они в ближайшее время отменены?

— Нет, я так не думаю. Ангела Меркель четко дала понять, что важно не то, есть ли санкции или нет, а важен сам принцип. Не стоит думать, что российский рынок — это все для европейских производителей. То, что сделали мы в ответ, больше имеет влияние на силу европейского избирателя, чем на реальную экономику Европы. Многие европейские политики выбирают узкую группу избирателей, и на их поддержку выстраивает свою избирательную кампанию. Вопрос не в том, что конкретный фермер в Польше потерял сколько-то там денег от непродажи яблок. Фермер является составной частью узкого круга избирателей, на который опираются определенные группы элит. И эту группу избирателей правящие элиты должны продвигать, защищать и поддерживать. Помните эту достаточно странную для нас историю, когда Саркози в своей предвыбор-



ВЕРИТИКА

ной кампании вдруг вспомнил про геноцид армян? Дело в том, что социологи подсчитали, что количество лиц армянского происхождения в одном Париже достигает почти 5% от общего числа горожан. И Саркози просто делал ставку на них, поскольку это целых 5% избирателей, на голоса которых можно рассчитывать. Наши достаточно расчетливо ударили не по значимым экономическим показателям (я уверен, что доходы Европы от этих яблок незначительные), а по доходам конкретного европейского фермера-избирателя, задействовав, таким образом, механизмы публичной поддержки. Нужно бить туда, где высока пассионарность сильных избирателей. Поверьте, дело не в экономических масштабах, так как отношение российской экономики к европейской составляет один к десяти. Так что относительно санкций или их отмены — вопрос в том, насколько самостоятелен тот или иной глава государства, входящего в Европейский союз, в принятии таких решений. У нас — самостоятелен. В Европе — не все самостоятельны, многие из них прислушиваются к своим парламентам, которые прогнозируют последствия каждого решения. Я считаю, что санкции останутся в силе, потому что финансовая мощь Америки и ЕС, которая задействована против России, позволит сейчас договориться с европейскими избирателями. Власть просто дадут им денег, чтобы компенсировать выпадающие доходы от санкций и контрсанкций. Что-то будет дано

взамен, чтобы успокоить эти слои населения. Польские фермеры не за Россию, они против своих убытков.

— То есть пока у них будут средства возмещать потери своих производителей, то все с санкциями останется так, как есть?

— Да, так и есть. Устойчивость экономики США и Европы значительно выше российской, несмотря на все проблемы первых. Наша экономика сегодня не способна им противостоять. Вопрос в том, найдет ли Россия средства для компенсации убытков отечественных компаний, в том числе и нефтегазового сектора. Ряд наших компаний уже столкнулся с тем, что у них нет возможности обслуживать даже задолженности перед зарубежными банками. Есть пример бюджетобразующих компаний, которые уже запросили господдержку в триллионах рублей.

— И что нужно сделать, чтобы российские компании выжили?

— Конечно, государство должно будет помогать компаниям, которые формируют значительную часть бюджета страны, но внутри этих компаний есть очень много нефтяных вещей. Есть ряд проектов, которые не нужны в данных реалиях. Сейчас компаниям необходимо сократить все расходы до минимума, выбрать несколько направлений, которые обеспечат выживание и необходимое развитие. Это сложная задача для менеджмента, который должен сосредоточиться на основной деятельности хозяйствующего субъекта.

Завлечь в топливные сети

— розничный рынок —

Рынок автомобильных заправочных станций отличается высокой конкурентной борьбой, при этом основная доля рынка принадлежит вертикально интегрированным нефтяным компаниям, с которыми тяжело бороться небольшим региональным сетям. Корреспондент „Ъ“ ИГОРЬ ГЕРАСИМОВ выяснял, какими методами операторы АЗС конкурируют между собой за клиента.

В последние годы в нашей стране заметно вырос парк автотранспортных средств. Однако до сих пор в расчете количества машин на 1 тыс. человек мы далеко отстаем от ведущих стран мира (257 авто на 1 тыс. населения в 2013 году). С возросшим автопарком начала стремительно развиваться сеть автозаправочных комплексов. Увеличилось не только их количество, но и качество обслуживания. Ведущие российские нефтяные компании построили практически с нуля свои сети заправок под узнаваемыми брендами. Компания ЛУКОЙЛ открыла сеть заправок в ряде государств Европы, а также в США.

Как известно, основными методами конкурентной борьбы являются цена и качество товара. Тут наши компании находятся примерно в одинаковых условиях: все хотят получить максимальную прибыль при ограниченной возможности повышения стоимости товара ввиду общего социально-экономического значения топлива для развития страны в целом. От стоимости бензина напрямую зависят конечные расходы как промышленности, так и населения в целом, а косвенно — и цена топлива связана и динамика инфляционных процессов.

Рынок АЗС уже давно структурирован, и на нем правят бал именно федеральные сети АЗС, принадлежащие крупным вертикально интегрированным нефтяным компаниям (ВИНК). Это рынок отличается высокой конкуренцией, и независимые операторы с трудом выдерживают ее.

По словам Дмитрия Баранова, ведущего эксперта УК «Финам Менеджмент», число независимых операторов АЗС сокращается в стране, а освободившиеся места занимают более крупные сети АЗС, причем не обязательно это федеральные сети ВИНК, есть и крупные региональные игроки. «Вообще, и это видно не только по нашей стране, будущее именно за сетями АЗС, ведь только они обладают необходимыми ресурсами для своего развития и максимально полного удовлетворения потребностей клиентов, могут выдерживать серьезную конкуренцию с другими сетями. Вряд ли стоит ожидать, что независимые игроки смогут долго противостоять АЗС, принадлежащим крупным ВИНК. Со временем их число будет сокращаться, так как они все же не смогут полностью конкурировать с ВИНК, и процесс этот будет идти дальше. Крупные федеральные игроки этого рынка постоянно ищут новые возможности для своего развития, среди которых и предоставление новых услуг потребителям, и увеличение числа АЗС в уже имеющихся регионах присутствия, и выход в новые регионы. Экспансия крупных сетей АЗС в различные регионы продолжится, и лишь немногие региональные игроки смогут противостоять ей. И сделать им это удастся, лишь если они будут объединены друг с другом. Естественно, что приход в регионы крупных федеральных игроков скажется на этих рынках заправок. Во-первых, вырастет конкуренция, что может привести к исчезновению игроков-одиночек, имеющих в своем активе всего лишь несколько заправок. Во-вторых, улучшится качество реализуемого топлива в регионах, потому что федеральные игроки будут обеспечивать это качество по факту, а местные игроки, если они захотят остаться на рынке, просто будут вынуждены это качество обеспечивать и перестать продавать малоизвестную жидкость под видом бензина. В-третьих, из-за роста конкуренции все игроки рынка заправок будут вынуждены придумывать и вне-

дирать различные дополнительные услуги на своих АЗС, чтобы привлечь потребителей. То есть можно говорить, что расширение работы федеральных сетей АЗС в регионах в целом положительно скажется на всем топливном рынке», — говорит господин Баранов.

Кобрендинг и бонусы

Растущая конкуренция заставляет игроков топливного рынка искать новые возможности для заработка, повышать уровень сервиса на своих АЗС. Так как контроль качества бензина весьма жесткий со стороны государства, и еще более строго это контролируется потребителями, голоусующимися рублем, то одного качественного топлива для победы над конкурентами уже недостаточно. Необходимы прочие услуги и сервисы на АЗС, включая создание торговой зоны и зоны сервиса.

Дмитрий Кумановский, начальник аналитического отдела ЗАО «Инвестиционная компания ЛМС», отмечает, что методами привлечения клиентов снижение маржи в розничной продаже (демпинг по цене, а также скидки для владельцев премиальных банковских карт Visa и MasterCard, обычно едущих на дорогах машинах с высоким расходом топлива), создание бонусной и поощрительной системы для клиентов, разработка кобрендинговых программ с банками, выпускающими кредитные карты (с начислением бонусов за расходы по карте на АЗС).

«Операторы делают упор на сервис. Многие АЗС обзавелись специальными низкоквалифицированным персоналом, помогающим водителям направлять транспортные средства. Кроме того, часто персонал помогает производить оплату. Также в Петербурге многие операторы перешли от предоплаты к постоплате, более удобной клиентам. Одним из последних это сделал ЛУКОЙЛ, долго работавший без этих сервисов, уступая премиальным АЗС „Несте“ и ВР», — подчеркивает господин Кумановский.

Наталья Самойлова, руководи-

тель аналитического департамент

а ИК «Golden Hills-Капиталь АМ», говорит, что залогом успешной конкурентной борьбы являются устойчивые связи с основными клиентами и поставщиками, повышение качества выпускаемой продукции, активное развитие компании, расширение ассортимента продукции и привлечение квалифицированного персонала. «АЗС на рынке большое количество, поэтому борьба становится все жестче. На текущий момент, возможно, одним из основных способов борьбы является рыночная сегментация путем предложения премиальных марок топлива (например, „Экто“, Power). Покупатель платит дополнительные деньги не за то, что топливо более высокого качества, а за услугу более высокого качества, в дополнение к которой идет более качественное премиальное топливо. В сетях с высоким сервисом обслуживания продажа премиального топлива эффективна. Дополнительные конкурентные преимущества дает оказание сопутствующих услуг: мойки, магазины товаров в дороге. Кстати, в Европе основную прибыль АЗС приносят именно сопутствующие товары. Клиенты реагируют на импульсы, а задача компании создать такой перечень услуг, чтобы вызвать необходимый импульс. Еще одним способом конкурентной борьбы является снижение цены, но здесь это будет негативно сказываться на рентабельности предприятия», — обрисовала ситуацию госпожа Самойлова.

Синергия стандартов

Еще одним инструментом привлечения и удержания клиентов стало строительство multifunctional-комплексов автозаправочных комплексов (МАЗК).

Господин Баранов отмечает, что просто продавать горюче-смазочные материалы сегодня уже недостаточно. «Создание таких multifunctional-комплексов дает синергетический эффект, потому что водители, которые, допустим, заехали на такую заправку за бензином, могут купить что-то еще, и на-

оборот, те, кто заехал в магазин или в кафе, могут заправиться. Строительство таких комплексов весьма перспективно в нашей стране. Растут потребительские предпочтения наших граждан, появляется желание передвигаться с комфортом, а такие комплексы как раз и могут это предоставить. Кроме того, стоит учесть, что количество автомобилей в нашей стране постоянно увеличивается, и все больше людей либо путешествуют на автомобиле, либо едут на нем до места отдыха. А так как в дороге может случиться все что угодно, то такие комплексы и будут своеобразной палочкой-выручалочкой для путешественников — как россиян, так и иностранцев. Не стоит забывать, что на туризм у нас сделана серьезная ставка, государство собирает серьезно развивать его. Поэтому такие МАЗК, с одной стороны, помогут всем проезжающим, а с другой стороны — продемонстрируют заботу государства и бизнеса о гражданах, передвигающихся на автомобиле», — говорит он.

Антон Шербаков, эксперт аналитической группы ИА «Кредитформ», указывает на то, что часто в правительственных кругах заходит разговор о недопустимости безудержного повышения цен на бензин и необходимости демонстрация уровня цены, компании, дабы привлечь клиентов, нацеливают свое внимание на качество обслуживания. Так называемые европейские экологические стандарты качества топлива (регулирующие содержание вредных веществ в выхлопных газах, „Евро-3“, „Евро-4“, „Евро-5“), в процессе введения которых наша страна активно принимает участие, на законодательном уровне подталкивают нефтегазовую отрасль на более качественную переработку топлива путем модернизации производств. Последний экологический стандарт на бензин „Евро-5“, повсеместно принятый в странах ЕС, у нас

планируют ввести только с 1 января 2016 года, однако ряд нефтяных компаний уже сейчас отпускают потребителю топливо этого класса, целенаправленно рекламируя его и тем самым принося хорошую репутацию его производителю», — рассказывает господин Шербаков.

Конкретные методы

„Ъ“ опросил экспертов и участников топливного рынка России на тему, какими методами операторы борются за клиентов.

Господин Баранов приводит в пример компанию «Магистраль», которая ввела в действие программу «Биржевая», предусматривающую получение топливной карты и последующее заключение фьючерсного контракта на покупку топлива на ЗАО «СПБМТСБ».

«В случае если цена топлива по прайс-листу программы „Биржевая“ на день исполнения фьючерса будет выше, чем цена фьючерсного контракта, то участнику выплачивается разница цен. Стоимость топлива останется неизменной в течение трех рабочих дней после исполнения фьючерса, осуществляется контроль над расходами, страховка от резкого роста цен. Приобрести топливо участник программы может в сети АЗС компании», — делится Дмитрий Баранов.

Андрис Матисонс, коммерческий директор ООО «Несте Санкт-Петербург», рассказывает, что их компания конкурирует путем повышения уровня обслуживания клиентов и качества продуктов, реализуемых на наших АЗС. «Мы изучаем потребности клиентов и их отношение к нашей сети, проводя регулярные исследования удовлетворенности клиентов. На основе результатов исследований мы делаем выводы о необходимости ввода в ассортимент новых продуктов или услуг. Для нашей компании качество сервиса на АЗС не менее значимо, чем качество продаваемых нефтепродуктов и товаров в магазине. Мы не разделяем эти аспекты деятельности компании», — сообщил он.