

«ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПОКУПАТЕЛЯ ИЗМЕНИЛАСЬ»

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ ЗАСТАВЛЯЮТ КОМПАНИИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК, ВСЕ БОЛЬШЕ СРЕДСТВ И УСИЛИЙ ВКЛАДЫВАТЬ В ПОДДЕРЖАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ. АЛЕКСАНДР КРЫЛОВ, ДИРЕКТОР ПО РЕГИОНАЛЬНЫМ ПРОДАЖАМ ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ», В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВG СВЯТОСЛАВУ ФЕДОРОВУ РАССКАЗАЛ О ТОМ, КАКОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ СЛЕДУЕТ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ, ЧТОБЫ УДЕРЖАТЬ КЛИЕНТОВ.

BUSINESS GUIDE: Насколько сильно, по вашим оценкам, обострилась конкуренция на топливном рынке Северо-Западного региона в последнее время?

АЛЕКСАНДР КРЫЛОВ: Люди стали очень внимательно относиться к своим тратам. Можно сказать, что сработал психологический эффект информационного давления. Все говорят о кризисе, и в такой ситуации даже тот, кто не ощущает его в своем кошельке, чувствует его в своей голове. Что касается нашей отрасли, то, помимо понятных всем явлений в экономике, мы пришли к закономерной ситуации достаточного количественного насыщения и переходим уже к качественным показателям. Я с трудом себе представляю микрорайон Петербурга, в котором человек не мог бы выбрать между двумя-тремя АЗС. А это значит, что идет конкуренция по каждому параметру — от цены и качества топлива до ассортимента в магазине.

BG: Какую долю топливного рынка СЗФО занимает сеть АЗС «Газпромнефть»?

А. К.: На Северо-Западе наша сеть насчитывает 97 автозаправочных станций, в том числе в Петербурге — 57, в Ленинградской области — 22, в Великом Новгороде — 11, в Пскове — шесть и в Республике Карелия — одна. По оценкам аналитиков, «Газпромнефть» занимает около 20% рынка СЗФО.

BG: Замечаете ли вы снижение покупательской активности по своим АЗС?

А. К.: Общая тенденция такова, что платежеспособность населения снизилась. Это напрямую отразилось на потребительском поведении, в том числе и наших клиентов. Северо-Запад повторяет динамику и центральных регионов, и России в целом. Но в то же время мы отмечаем, что динамика среднего чека, учитывающего приобретение как нефтепродуктов, так и сопутствующих товаров, по году остается стабильной и демонстрирует повышающий тренд. Например, сумма среднего чека в январе 2016 года была на 3,3% выше показателя аналогичного периода прошлого года. Не могу не отметить очень серьезный рост продаж сопутствующих товаров. АЗС постепенно превращается в микс магазина, кафе и места непосредственной покупки топлива. Когда в один из дней мы продали на одной станции 800 чашек кофе, стало очевидно, что это уже совершенно другой бизнес, чем то, с чего мы начинали в 2000-х.

BG: Как привлечь покупателя, если существенно снизить цену не получается?

А. К.: Во времена сокращения расходов привычные маркетинговые инструменты теряют свою актуальность и перестают быть эффективными. Скажем так, когда денег много, люди больше обращают внимание на имиджевые моменты, на какие-то неординарные ходы, на престиж и даже могут простить не-



дочеты в базовых, фундаментальных позициях, таких как качество самого продукта. А качество — это ведь не что-то одномоментное, сделал и успокоился. Самое сложное — постоянный мониторинг и поддержание заданного стандарта. Единственный реально действующий механизм — независимый контроль качества. И этот контролирующий орган должен быть исключительно в подчинении руководителя, отвечающего за весь бизнес. Мы в компании провели масштабную реорганизацию и среди прочего создали, я уверен, одну из лучших систем контроля качества топлива в России, включающую проверки и сертификационные испытания на всех этапах логистической цепочки — от нефтеперерабатывающего завода до станции. Если раньше директор региональной компании проверял, по сути, сам себя, то сейчас качество и количество нефтепродуктов проверяет отдельная компания — «Газпромнефть-Лаборатория». Сам факт, что в любой момент, в любом регионе, на любом этапе топливо может подвергнуться независимой проверке, держит в тонусе всю систему. Такого нет ни у одной другой топливной компании на рынке.

BG: Вы хотите сказать, что кроме качества теперь ничего не имеет значения для клиента?

А. К.: Нет, конечно. Не только, просто более, чем прежде. Из критериев мы большое внимание уделяем качеству сервиса, это традиционно не самая сильная составляющая российских компаний. И если настроить работу в этом направлении, потребитель будет приятно удивлен, запомнит вашу компанию и обязательно вернется. И, наконец, новые сервисы. Сегодня время инноваций и новостей. Каждый день мы слышим о технических или сервисных переворотах в самых, казалось бы, традиционных отраслях. К примеру, такси. Ну кто сейчас не слышал про Uber? Или гаджеты, которые устаревают за два-три месяца, или приложения, набираю-

щие миллионы фанатов за несколько дней. У потребителя постоянная жажда обновления. Поэтому мы регулярно вводим новые сервисы на АЗС. Как я уже сказал, автозаправочная станция из места покупки топлива становится в ряде случаев центром цивилизации, в котором люди могут собраться посмотреть автогонки или поужинать с друзьями.

Кроме того, важным инструментом привлечения клиентов становятся программы лояльности, предлагаемые крупными игроками рынка. Поэтому мы, помимо всех инноваций, постоянно совершенствуем нашу программу лояльности «Нам по пути». На сегодняшний день это самая популярная и массовая программа из того, что предлагают топливные ритейлеры в России.

BG: С начала этого года сеть АЗС «Газпромнефть» обновила технологическую платформу своей программы лояльности. В чем ее принципиальное отличие от других подобных продуктов?

А. К.: Во-первых, это очень удобная и простая программа. Если взять, например, программы лояльности авиакомпаний, то по ним мили не всегда просто превратить в билеты, а наши бонусы — это реальные деньги, которые можно конвертировать в товары или услуги в любой момент. Принцип прост: клиент заправляется или совершает покупки, а мы возвращаем ему часть средств в виде бонусов. На них можно приобрести топливо, услуги или товары в наших магазинах при АЗС.

Во-вторых, это совершенно новый продукт, на принципиально другой технологической платформе, не имеющий аналогов в отрасли. Например, мы сделали карты с бесконтактным чипом NFC, что позволило сократить скорость начисления и списания бонусов по карте как минимум в восемь раз — с 40 до 5 секунд. Клиенты пользуются онлайн-кабинетом, где можно посмотреть историю своих покупок и управлять бонусным счетом. Новая платформа позволяет нам гибко реагировать на спрос и предлагать выгодные акции, актуальные на текущий момент. Так, например, с 1 марта действует акция «Двойные бонусы», которая позволяет за две-три первые заправки окупить расходы на покупку новой карты.

На конец 2015 года было продано 6,1 млн карт старого образца. А только за два месяца 2016 года было реализовано 1,25 млн новых карт «Нам по пути», на 890 тыс. из которых клиенты перенесли свои бонусы с уже имеющихся. В СЗФО же за этот период было продано 107 тыс. карт.

И еще одна цифра: только за 2015 год мы вернули клиентам больше 6 млрд рублей в виде бонусов. Как вы видите, лояльность обходится нам дорого. Зато мы точно знаем: когда клиент покупает нашу карту, она действительно приносит ему выгоду!

BG: Сегодня вы продвигаете три собственных бренда на заправках. Насколько успешно идет работа в этом направлении?

А. К.: Что касается сопутствующих сервисов на АЗС, то постоянное их расширение уже стало существенной и довольно прибыльной частью нашего бизнеса. При грамотном планировании сопутствующие товары и услуги должны полностью покрывать фонд оплаты труда сотрудников. Более того, в ряде случаев АЗС была бы прибыльна даже без топлива. Если оценивать результаты, то за два года по этому направлению мы выросли почти на 50%. В нашей компании даже шутка появилась, что у нас одна из самых больших сетей так называемых «магазинов у дома» в России.

Сегодня мы уже успешно реализуем свыше 200 товаров на наших станциях под тремя собственными брендами: «Газпромнефть», G-Drive и Drive Cafe. Первый аккумулирует под собой базовые сопутствующие товары ежедневного спроса. Ко второму бренду относятся товары из премиального сегмента, которые ассоциируются с нашим брендованным топливом. Что касается третьего бренда, то здесь представлена продукция кафе — еда, напитки, снеки. Сейчас уже каждая третья «нетопливная» продажа в нашей сети приходится именно на Drive Cafe. По продажам энергетических напитков G-Drive мы давно обогнали всех конкурентов, например, начали соперничать с Red Bull на полках наших АЗС. Этот факт послужил поводом к тому, чтобы сделать совместный кобрендинговый продукт — напиток Red Bull for G-Drive. Но наши планы на этом не исчерпаны. Вскоре мы представим серию новых товаров под собственной торговой маркой. У нас есть инструмент продвижения бренда G-Drive — это наш автоспортивный проект G-Drive Racing. В 2015 году впервые в истории российская команда G-Drive Racing стала чемпионом мира по гонкам на выносливость FIA WEC. Проект настолько успешен, что к нам подключились и другие спонсоры. То есть сам маркетинговый канал уже способен генерировать доход.

BG: Есть какие-то принципиальные перемены в стратегии ведения сети «Газпромнефть» в кризис?

А. К.: Опыт кризиса 2008 года показал, что ключевым фактором является способность адаптироваться к новым условиям. Сегодня на первый план также выходит обдуманное отношение к своим тратам, причем это справедливо как для компаний, так и для их клиентов. Покупателя надо заинтересовать конкурентоспособным товаром, либо он уйдет. Мы стремимся поддерживать интерес наших клиентов, потому они не уходят. Общее количество пользователей сети АЗС «Газпромнефть» выросло по отношению к 2014 году. ■