

# Опыт разработки региональных рыночно-ориентированных программ развития сбытовых сетей ВИНК

---

- 1. Цели**
- 2. Анализ региональных рынков**
- 3. SWOT-анализ Компании**
- 4. Сегментация розничных потребителей**
- 5. Концепция типовых проектов АЗК**
- 6. Пример расчетов экономических показателей по АЗК**
- 7. Разработка рекомендаций по ассортиментной и товарной политике**
- 8. Разработка рекомендаций по ценообразованию**
- 9. Разработка коммуникационной политики**
- 10. Разработка программ лояльности**
- 11. Анализ регионального мелкооптового рынка**
- 12. Ожидаемые результаты проекта**

## **Проблемы, стоящие перед ВИНК на региональных рынках нефтепродуктов:**

- **усиление конкуренции**
- **снижение розничной маржи от реализации нефтепродуктов**

## Цели :

### Региональные сбытовые общества ВИНК

- **Повышение текущей прибыльности дочерних сбытовых обществ**
- **Разработка программ деятельности дочерних предприятий на рынке нефтепродуктов регионов РФ**

### Центральный аппарат

- **Разработка стандарта маркетингового планирования в на основании опыта разработки региональных программ как ключевой части процесса бизнес-планирования**

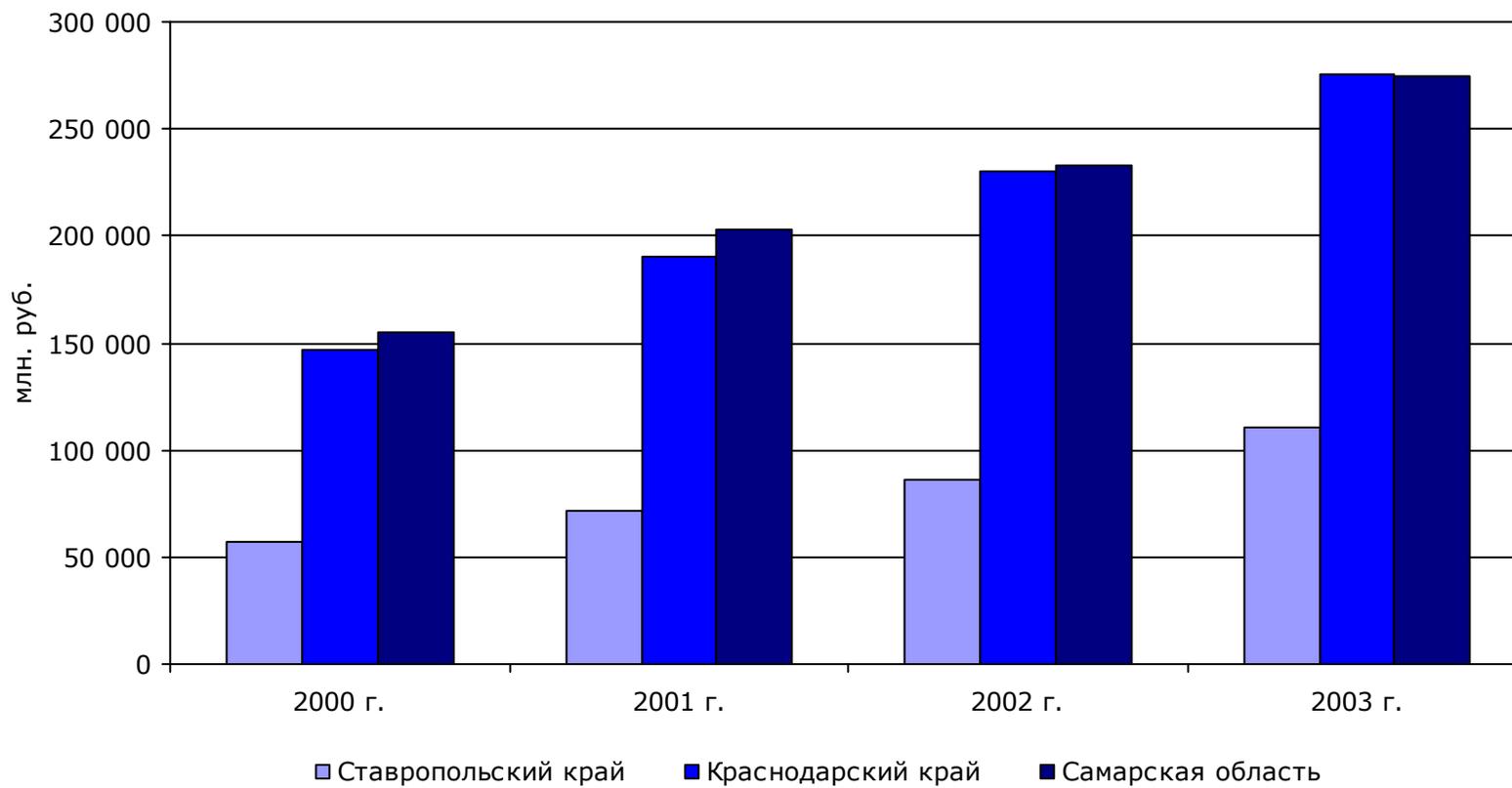
# Основные подходы к реализации проекта

## Основные подходы к реализации проекта :

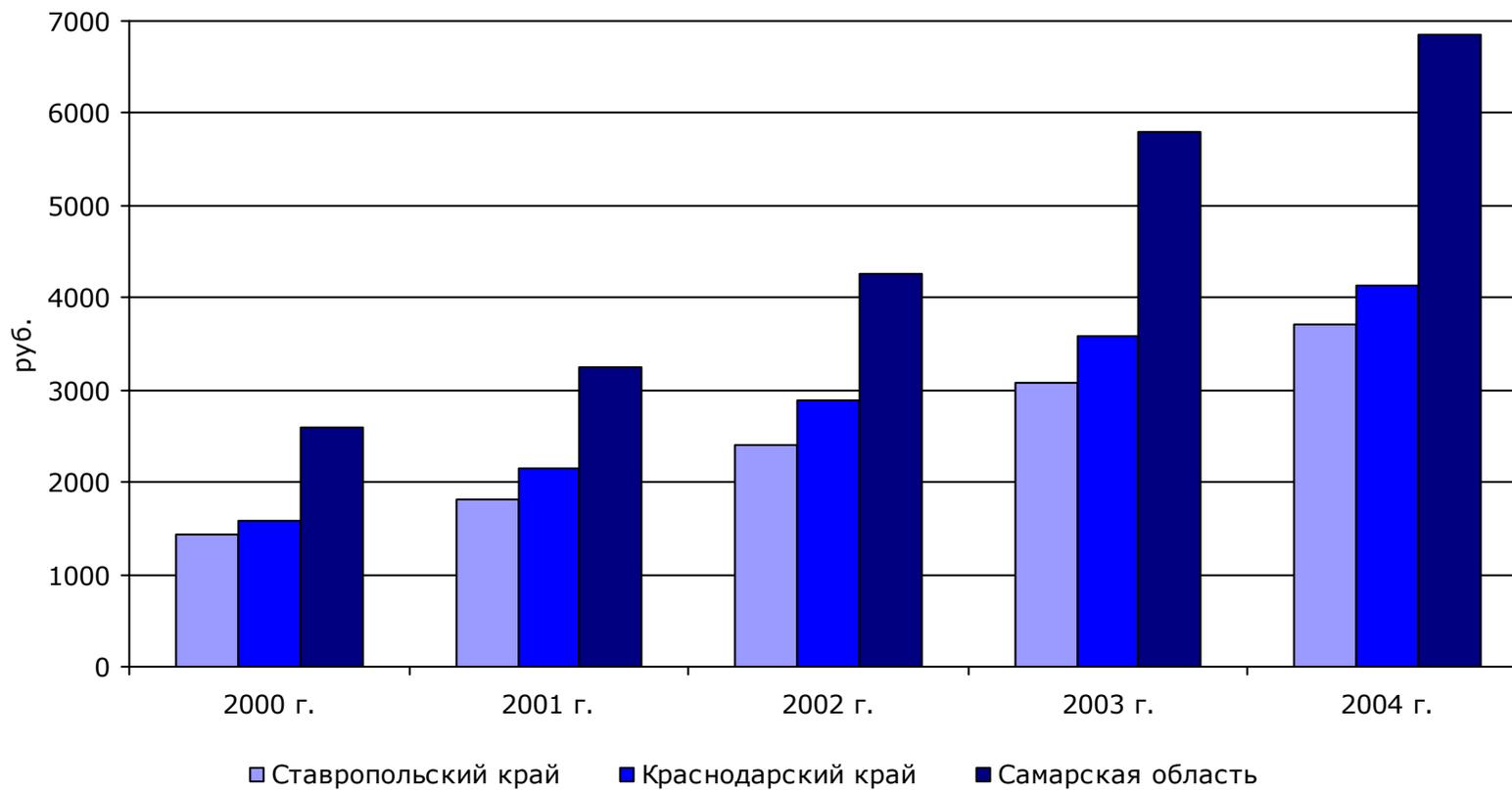
- **Анализ регионального рынка**
- **Сегментация потребителей**
- **Оценка 4 составляющих развития региональной розничной сбытовой сети (строительство, приобретение, реконструкция и выбытие АЗК)**
- **Разработка Программы деятельности регионального сбытового общества и расчет финансово-экономических показателей**
- **Разработка пошаговой процедуры реализации Программы**

## Анализ региональных рынков

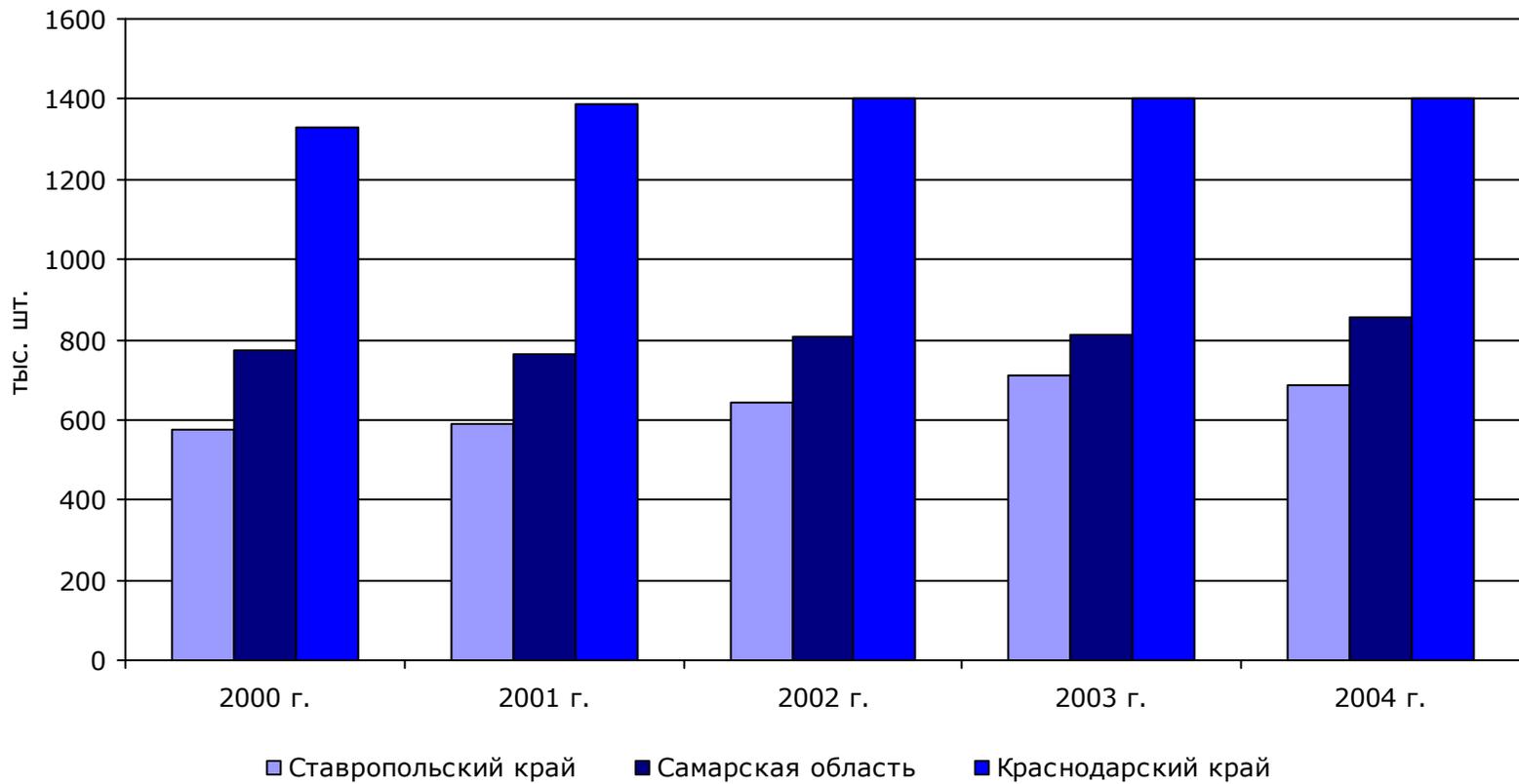
## Динамика валового регионального продукта



## Динамика среднедушевых доходов

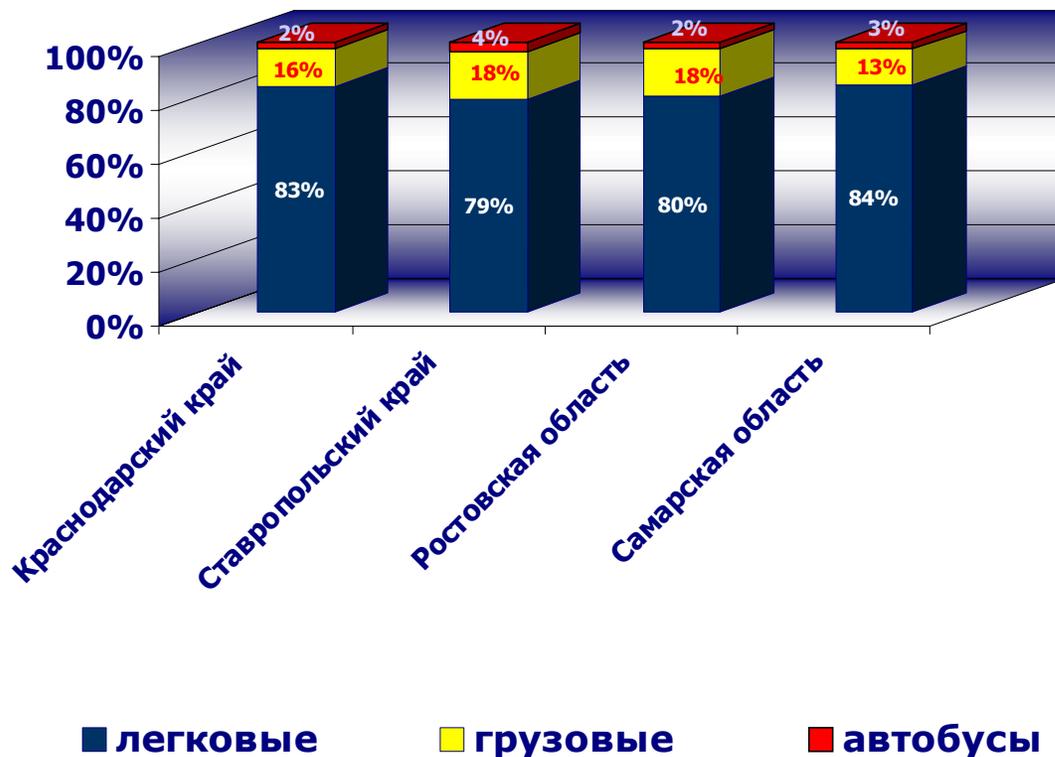


## Динамика изменения регионального автопарка



Источник: ГАИ ГИБДД МВД РФ, анализ ООО «МИП»

## Структура регионального автопарка в разрезе типов автомобилей в 2004 г.

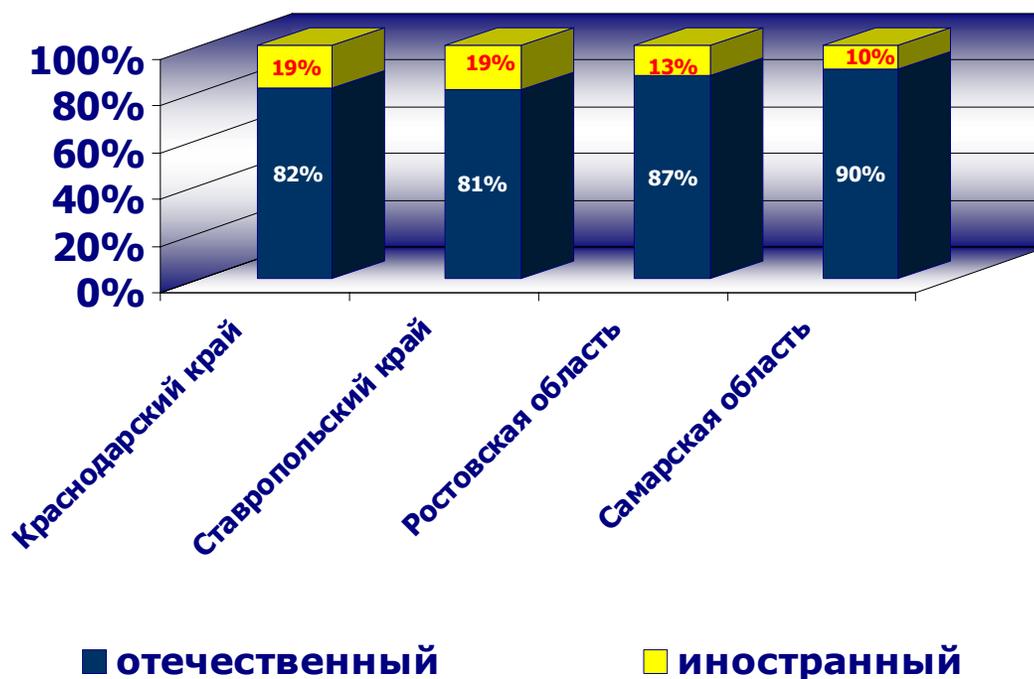


\* - в дальнейшем в рамках отдельного региона осуществляется порайонная детализация

Источник: ГАИ ГИБДД МВД РФ, анализ ООО «МИП»

# Анализ автопарка выделенных регионов РФ

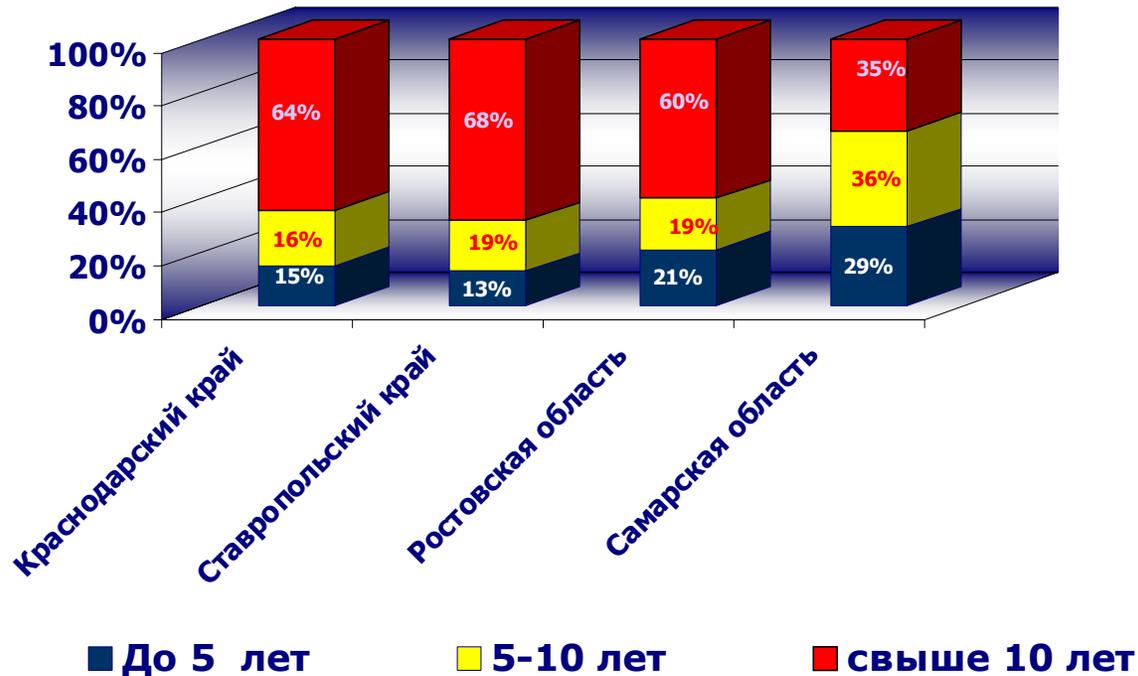
## Структура парка легковых автомобилей регионов в разрезе отечественных и иностранных автомобилей в 2004 г.



Источник: ГАИ ГИБДД МВД РФ, анализ ООО «МИП»

# Анализ автопарка выделенных регионов РФ

## Возраст автопарка регионов в 2004 г.

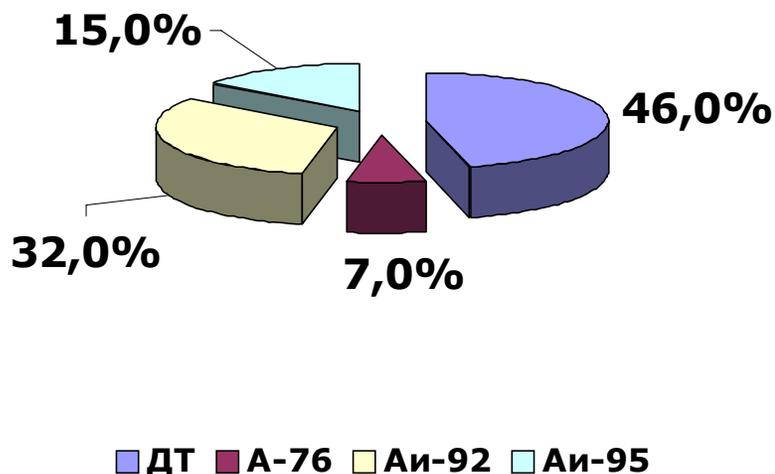


Источник: ГАИ ГИБДД МВД РФ, анализ ООО «МИП»

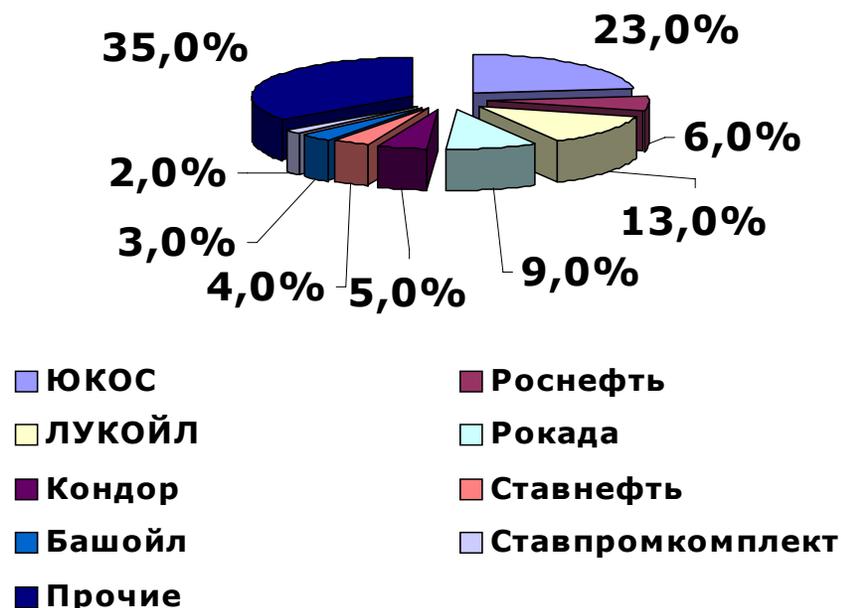
# Состояние розничного рынка светлых нефтепродуктов Ставропольского края в 2004 г.

Общая емкость розничного рынка нефтепродуктов Ставропольского края составляет около **620** тыс.т.

Структура розничного рынка в разрезе типов нефтепродуктов



Структура розничного рынка по операторам



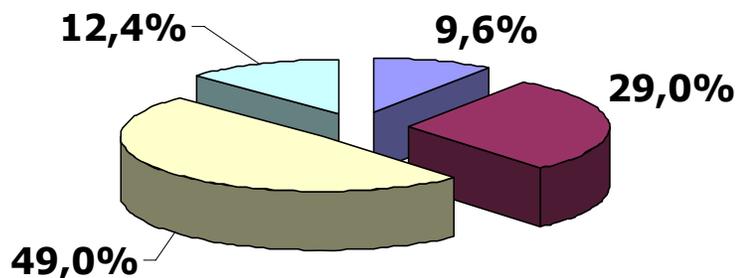
Источник: Анализ ООО «МИП»

# Состояние розничного рынка светлых нефтепродуктов Самарской области в 2004 г.



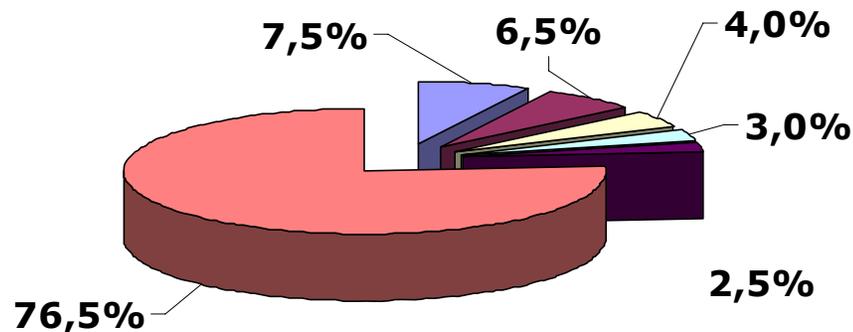
Общая емкость розничного рынка нефтепродуктов Самарской области составляет около **650 тыс.т.**

Структура розничного рынка в разрезе типов нефтепродуктов



■ DT    ■ A-76    ■ Aи-92    ■ Aи-95

Структура розничного рынка по операторам



■ ОАО "Самара-НП" (ЮКОС)    ■ ООО "ВИС-сервис"  
■ ООО "Петро-Линк"    ■ ООО "Тольятти - НП сервис"  
■ ООО "Витязи"    ■ Прочие

Источник: Анализ ООО «МИП»

№ п/п	Первичные источники информации	Примерное число объектов в выборке для 1 региона
<b>1</b>	Мониторинг АЗК	<b>400 АЗК</b>
<b>2</b>	Квартирный опрос пользователей услуг АЗК	<b>3 000</b> респондентов
<b>3</b>	Опрос руководителей предприятий – корпоративных потребителей топлива	<b>500</b> предприятий
<b>4</b>	Замеры интенсивности дорожного движения на АЗК для приобретения, АЗК, перспективных участках строительства АЗК	<b>150</b> участок
<b>5</b>	Мониторинг лучшей практики	<b>25 АЗС</b>
<b>6</b>	Опрос пользователей услуг АЗК на федеральных трассах	<b>1200</b> респондентов

№ п/п	Источники вторичной информации
1	Информация Госкомстата РФ: Российский статистический ежегодник 2001, 2002, 2003, 2004 г.г.
2	Структура и количество автотранспорта в РФ. Базы данных ГИБДД за 1998 – 2004 г.г.
3	Перевозки нефтепродуктов железнодорожным транспортом. База данных ОАО «РЖД» РФ, 2003 – 2005 г.г.
4	Прогнозы социально-экономического развития регионов РФ на 2005 г. и основные параметры прогноза до 2007 г. Министерство экономического развития и торговли РФ.
5	Аналитические обзоры «ИнфоТЭК аналитика, документы, факты» ИнфоТЭК –КОНСАЛТИНГ 2002 -2004 г.г.
6	Методика обоснования рационального размещения АЗС. Институт проблем транспорта РАН, 2003 г.
7	Временное руководство по определению состава объектов дорожного сервиса и их размещению на федеральных автомобильных дорогах. Отраслевая дорожная методика. Минтранс РФ, государственная служба дорожного хозяйства, 2000 г.
8	Внутренняя информация Заказчика
9	....

## □ SWOT-анализ положения Компании

# SWOT-анализ положения Компании на розничном рынке региона (пример)



<b>Сильные стороны Компании</b>	<b>Слабые стороны Компании</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Полный ассортимент собственного моторного топлива</li><li>2. ...</li><li>3. Наличие нефтебаз и арендованного парка бензовозов</li><li>4. Значительный потенциал финансовых возможностей</li><li>5. ...</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Слабое развитие доп. услуг (платных и бесплатных сервисов)</li><li>2. Отсутствие единого формата АЗК</li><li>3. ....</li></ol>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы деятельности</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Рост розничного спроса в связи со стабильным ростом автопарка региона</li><li>2. ....</li><li>3. Рост спроса на дополнительные услуги при АЗК</li><li>4. Наличие сетей независимых операторов для приобретения</li><li>5. ...</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Усиление деятельности независимых операторов розничного рынка по развитию дополнительных сервисов на АЗК</li><li>2. .</li><li>3. Проявления государственного регулирования цен</li><li>4. ...</li></ol>

Источник: Анализ ООО «МИП»

## **Сегментация потребителей**

## Мотивация потребительских сегментов

<b>Сегмент 1</b>	Водители сегмента самостоятельно ухаживают за своим автомобилем, для них характерна низкая потребность в доп.услугах, нет стремления к комфорту. ...
<b>Сегмент 2</b>	Водители сегмента, ввиду ограниченности во времени, имеют потребность в доп.услугах на АЗК. ....
<b>Сегмент 3</b>	Для водителей сегмента характерны высокая потребность в доп.услугах и стремление к комфорту. ...
<b>Сегмент 4</b>	Водители сегмента не заинтересованы в доп.услугах и комфорте, ....

Источник: Анализ ООО «МИП»

## Анализ профиля сегментов

		Название сегмента	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4
Распределение генеральной совокупности		Доля сегмента в выборке, %	30%	25%	24%	21%
		Объем потребления сегментом светлых нефтепродуктов (тыс.тонн)	90,0	98,0	86,0	81,0
Характеристики автомобиля	Год	Средний год выпуска используемого автомобиля	1990	1994	2000	1998
	Отеч./Иностр.	отечественный	92%	87%	78%	90%
		иностраннй	8%	13%	22%	10%
Пользование АЗС		Частота заправок, раз в неделю	2,2	2,7	2,6	2,7
		Средний объем заправки, литров	...	...	...	...

Источник: Анализ ООО «МИП»

Выбор целевых сегментов на розничном рынке производится с учетом стратегических целей Компании исходя из привлекательности сегментов и возможностей Компании по работе с данными сегментами.

## Целевой потребительский сегмент – Сегмент 1

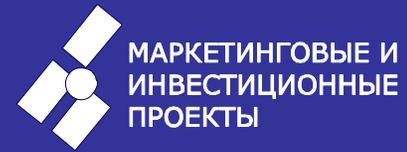
### Вспомогательный сегмент – Сегмент 2 (становится целевым в среднесрочной перспективе)

	Доля водителей, %	Объем потребления, тыс. тонн в год	Доля от розничного потребления, %
Сегмент 1	25%	98	30%
Сегмент 2	30%	90	27%

Источник: Анализ ООО «МИП»

## □ **Концепция типовых проектов АЗК**

# Принципы и этапы разработки концепции АЗК



## 1. Построение эволюционной модели

- Оценка уровня развития региона
- Оценка уровня развития предложения на АЗК
- Прогноз уровня развития АЗК

## 2. Анализ «лучшей практики»

- Анализ лучшей корпоративной, отечественной и применимой зарубежной практики
- Выбор услуг и определение оптимальных площадей для каждого с учетом интенсивности движения и места расположения

## 3. Планировка АЗК и мерчендайзинг (принципы)

- Принципы распределения оборудования
- Принцип зонального деления
- Принцип просматриваемости зала
- Принцип просматриваемости улицы
- Принцип двойного размещения
- Принцип кросс-мерчендайзинга
- Принцип идентичности расположения
- Принцип распределения потоков

**□ Пример расчета экономических  
показателей инвестиционных проектов  
АЗК**

# Расчет экономических показателей – участки под строительство (фрагмент)



Адрес	Компания	Интенсивность, а/м в сутки	Число заездов	Среднесут. реализация, т	Объем инвестиций, тыс. рублей	NPV, тыс. руб.	IRR, %	Тип по концепции
г. Ленинск, Юго-Западный р-н, ул. Московская	X	10 000	720	12,0	38 200	29 000	28%	Городская магистраль, 750 заездов в сутки
г. Ленинск, , ул. Щербакова, выезд из города в сторону Химмаша	X	8 500	550	10,1	35 100	17 900	22%	Городская магистраль, 500 заездов в сутки
г. Орловск, пересечение ул.Садоводов-ул.Монтажников	X	3 400	220	4,9	20 100	- 2 500	17%	Город с населением более 100 тыс. чел., 250 заездов в сутки

1. Эффективными для строительства АЗК признаны и рекомендованы **Y** участков
2. Размер инвестиций на строительство АЗК– **X** млн. руб.
3. NPV по **Y** участкам составляет **Z** млн. руб.
4. Прирост объемов реализации топлива – **Q** тыс.т./год

Источник: Анализ ООО «МИП»

# Расчет экономических показателей – АЗС для приобретения (фрагмент)



Адрес	Компания	Интенсивность, а/м в сутки	Число заездов	Среднесут. реализация, т	Объем инвестиций, тыс. рублей	NPV, тыс. руб.	IRR, %	Тип по концепции
г. Ленинск, ул. Бебеля, 45	X	24 000	1 200	22,1	50 000	41 200	32%	Городская магистраль 750 заездов
г. Ленинск, пересечение ул. Орловцев и ул. Бебеля	У	19 200	985	21,2	50 000	38 500	29%	Городская магистраль 750 заездов
г. Ленинск, ул. Онуфриева, 35	Z	3 200	220	3,8	35 000	- 12 600	7%	Городская магистраль 250 заездов

1. Эффективными для приобретения признаны **X АЗК**
2. Суммарные инвестиционные затраты составляют **U млн. руб.**
3. Расчетный NPV от приобретения X АЗК составит **P млн. руб.**
4. Прирост объемов реализации топлива – **V тыс. т/год**

Источник: Анализ ООО «МИП»

# Расчет экономических показателей – АЗС на реконструкцию (фрагмент)

Адрес	Компания	Интенсивность, а/м в сутки	Число заездов	Среднесут. реализация, т	Объем инвестиций, тыс. рублей	NPV, тыс. руб.	IRR, %	Тип по концепции
Овская область, 28 км а/д Ленинск-Орловск	ЛУКОЙЛ	7 100	300	17,1	4 000	2 000	24%	Федеральная трасса, 250 заездов в сутки
г. Ленинск, ул.Трудовая, 12	ЛУКОЙЛ	9 200	560	10,9	20 000	9 500	27%	Городская магистраль, 500 заездов в сутки
г. Орловск, Ленинский просп., 12	ЛУКОЙЛ	6 300	295	7	4 300	- 3 500	нет	Город с населением менее 100 тыс. чел., 250 заездов в сутки

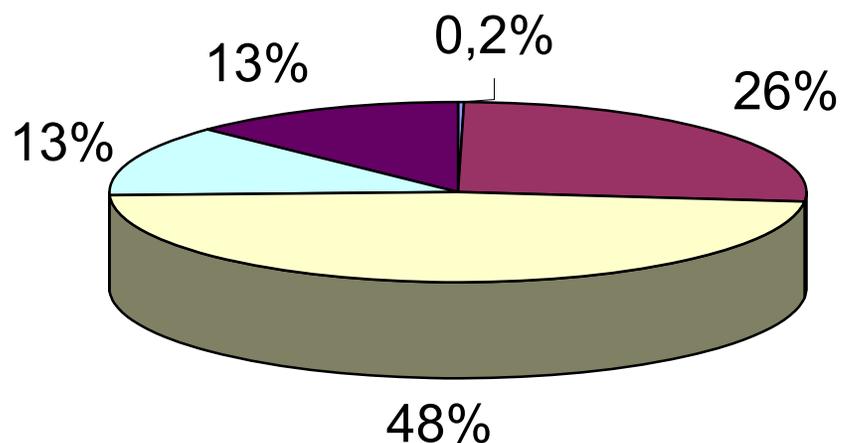
1. Реконструкция АЗК Компании проводится после 2009 г. с учетом практики АЗК нового формата. NPV по К АЗК равен **2 млн. руб**
2. Из X АЗС рассматриваемых к реконструкции, критериям экономической эффективности соответствуют **Р АЗС (NPV>0, IRR>20%)**
3. Ожидаемый прирост реализации топлива (синергетический эффект) после реконструкции составит **М тыс.т**

Источник: Анализ ООО «МИП»

## Разработка рекомендаций по ассортиментной и товарной политике

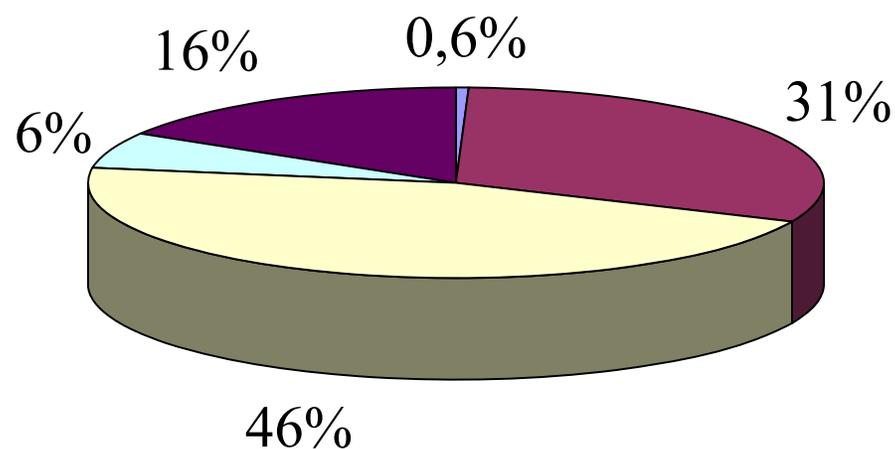
# Ассортиментная и товарная политика – структура розничной реализации (прогноз)

**2005 г.**



**157 тыс. тонн**

**2008 г.**



**331 тыс. тонн**

■ AI-98

■ AI-95

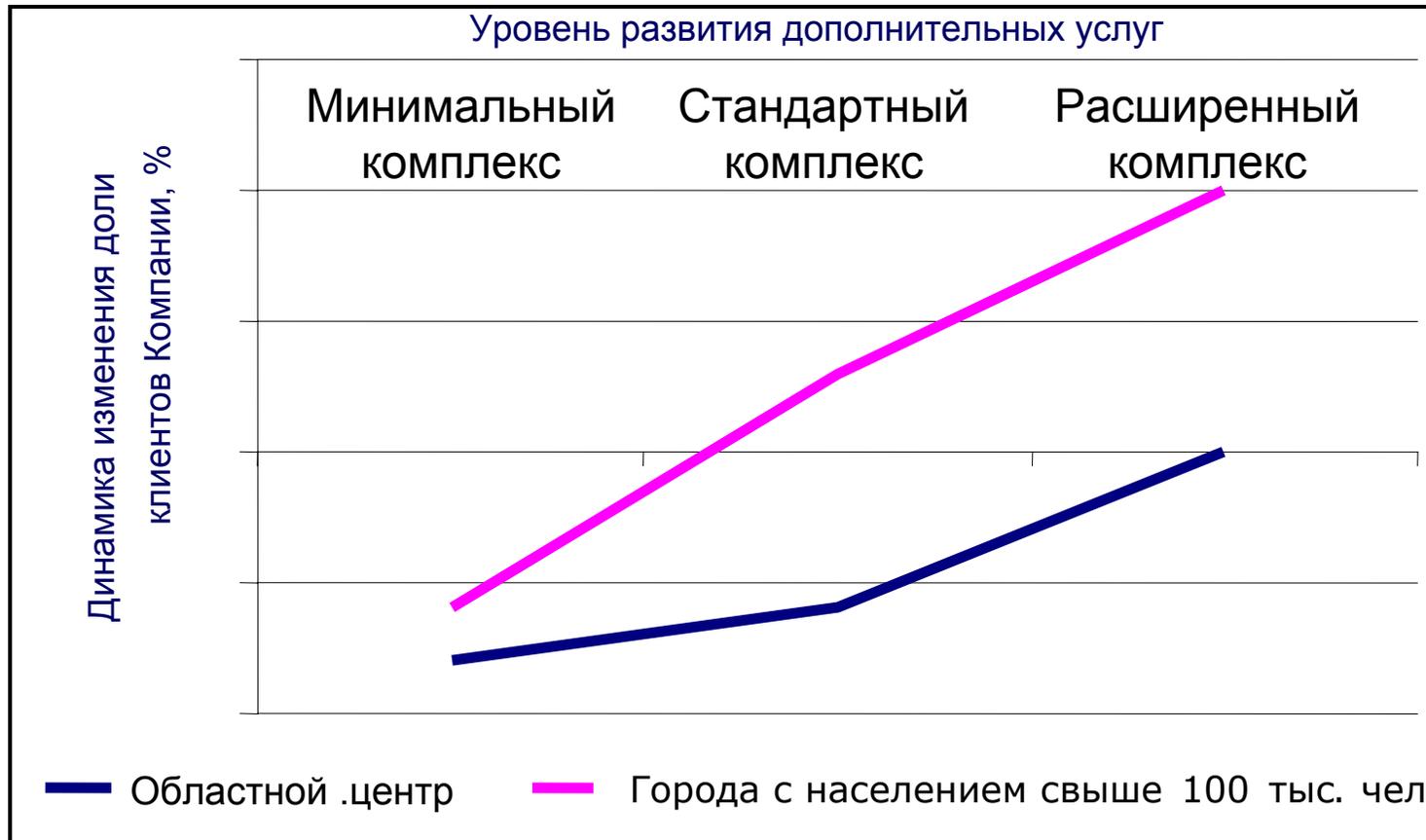
■ AI-92

■ AI-80

■ Дизельное топливо

- **Разработка рекомендаций по ценообразованию**

# Влияние дополнительных услуг на эластичность спроса на топливо



По мере развития уровня предлагаемых на АЗК дополнительных сервисов потребитель становится менее ориентирован на цену топлива.

Источник: Анализ ООО «МИП»

# Пример подхода к ценообразованию на ТОПЛИВО



МАРКЕТИНГОВЫЕ И  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ  
ПРОЕКТЫ

## Действующие АЗК

1. Высокая эластичность спроса на топливо - «премиальное ценообразование» является нецелесообразным
2. «Политика низких цен по сравнению с конкурентами» является неэффективной по причине низкого дохода

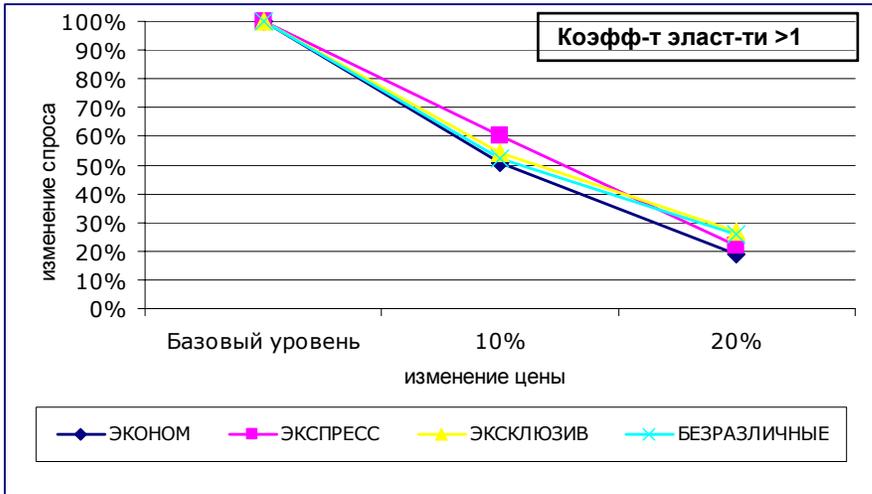
**РЕКОМЕНДАЦИИ:** ценообразование на среднерыночном уровне

## АЗК нового формата (с комплексом дополнительных услуг)

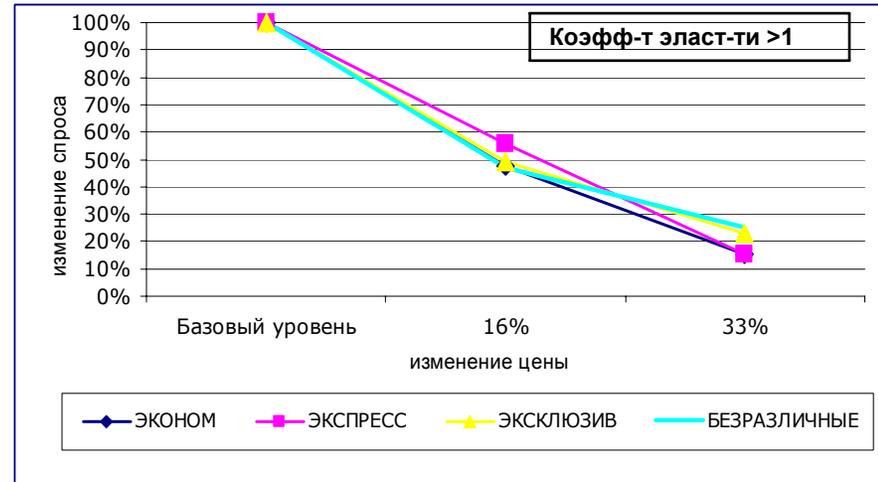
1. При предложении на АЗК комплекса доп.услуг (минимаркет, кафе, мойка, шиномонтаж) чувствительность к цене снижается
2. Приведение сети к новому формату ведет к повышению потребительской ценности предложения

**РЕКОМЕНДАЦИИ:** проведение премиального ценообразования (в первую очередь Аи-95/98)

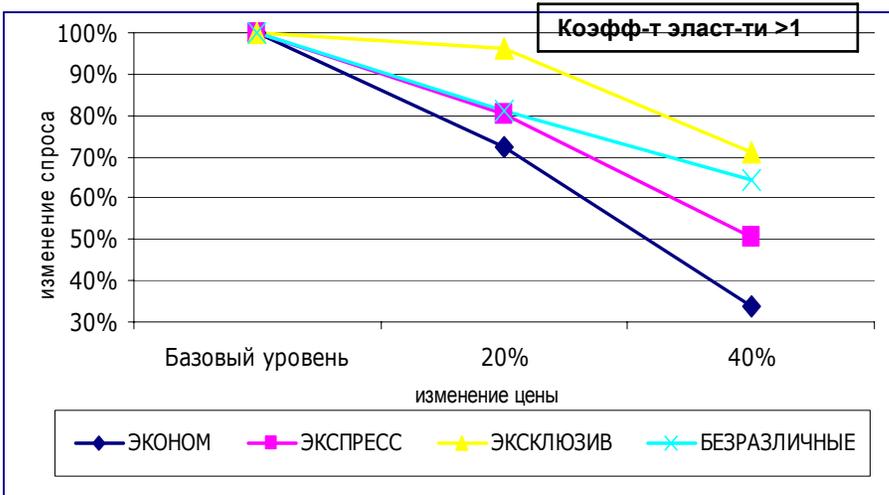
# Эластичность спроса на дополнительные услуги на АЗК



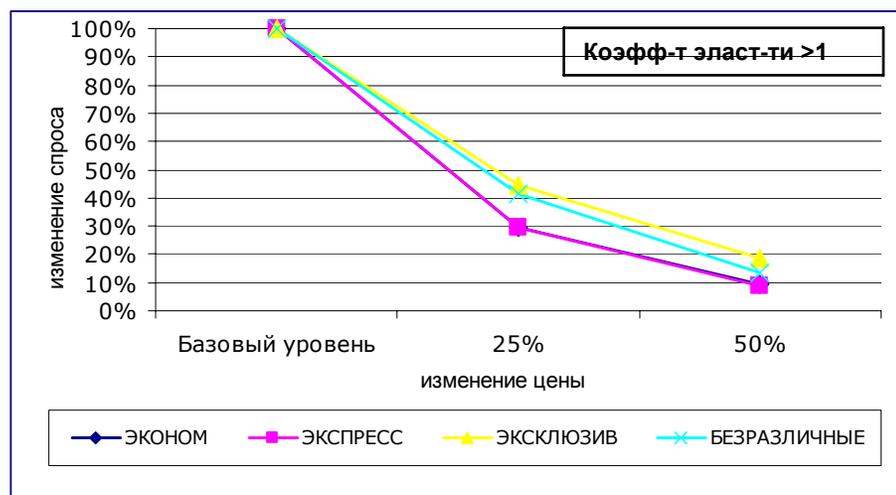
**Услуги автосервиса**



**Замена масла**



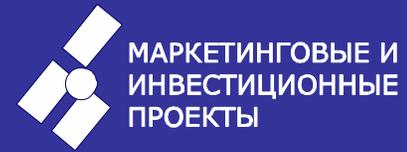
**Мойка**



**Шиномонтаж**

Источник: Анализ ООО «МИП»

# Пример подхода к ценообразованию на дополнительные услуги



## Комплекс дополнительных услуг на АЗК города:

1. Высокая эластичность спроса на услуги шиномонтажа, СТО и замены масла
2. Низкая эластичность на услуги автомойки у целевого сегмента

## РЕКОМЕНДАЦИИ:

- ✓ Ценообразование товары в магазине и кафе, на услуги шиномонтажа и замены масла - на среднерыночном уровне;
- ✓ Ценообразование на услуги автомойки - на 20% выше рынка;
- ✓ Ценообразование на услуги СТО - ниже рынка.

# Пример подхода к ценообразованию в магазине на АЗК

## Рекомендуемый уровень наценки в магазине на АЗК по отношению к субститутам (пример)

Наценка	АЗК - город	АЗК - трасса
Соленые закуски	11%	3%
Кондитерские изделия	13%	6%
Табачные изделия	14%	6%
Безалкогольные напитки	17%	22%
Слабоалкогольные напитки	10%	15%
Крепкие алкогольные напитки	14%	9%
Средний размер наценки	13%	10%

**Предлагается устанавливать дифференцированную по  
категориям товаров наценку**

Источник: Анализ ООО «МИП»

## Разработка коммуникационной ПОЛИТИКИ

# Пример плана использования медиа носителей

Вид коммуникаций	Медиа носитель	Характеристика рекламы	Период
Наружная реклама	Ленинск (10-15 мест), Орловск (3-5), Котовск (3-5).	Щиты на основных магистралях города, развязках окружной дороги и въездах/ выездах из города Другие города: 1-2 въезд /выезд из города, 1-3 в центре города. Стоимость в областном центре (г.Ленинске): от 420 до 600 у.е. за 1 месяц размещения; в городах области ...	Апрель-октябрь
Реклама на радио	1) Радио Плюс 2) Радио Шансон	Ролик 17", 3-4 выходов в день на каждой радиостанции. Всего 180-200 выходов в месяц, Дни выхода пн-вс, время выхода - равномерно с 8.00 до 21.00.	Апрель-июнь
Акция на радио	Радио Плюс	1) Анонсы ди джеев, проговоры условий акции в эфире, вне рекламного блока, 15 выходов/ в неделю 2) Выезд и репортаж с места события	Июль
Промо акция	АЗК Компании	12 человек в день, 4 часа в день, супервайзер, 25 дней, фотоотчет	Июнь
...	...	...	...

Источник: Анализ ООО «МИП»

# Пример распределения бюджета региональной кампании

Мероприятия	Бюджет на 2006 г., тыс. руб.								
	фев.	мар.	апр.	май	июн.	июл.	авг.	сен.	Итого
Реклама на радио			133	133	133				<b>400</b>
Акция на радио						120			<b>120</b>
Промо акция					55				<b>55</b>
Изготовление аудиоролика		10							<b>10</b>
Изготовление сувенирной продукции для промоакции	820								<b>820</b>
Изготовление информационных листовок	50								<b>50</b>
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Резервный фонд, около 10%									...
<b>ИТОГО</b>	<b>870</b>	<b>10</b>	<b>133</b>	<b>133</b>	<b>188</b>	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1455</b>

Источник: Анализ ООО «МИП»

## Разработка программ лояльности

# Основные параметры программы лояльности (пример)

Параметр программы	Сегмент 1
<b>Цель программы лояльности</b>	Увеличение относительного удельного объема потребления топлива на АЗК.
<b>Тип программы лояльности</b>	Программа лояльности закрытого типа.
<b>Предоставляемые программой материальные привилегии</b>	Скидка с возможностью ступенчатого роста.
<b>Тип информационного носителя и платформа</b>	Чиповые смарт-карты.
<b>Коммуникации программы лояльности</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Коммуникации в местах продаж.</li><li>- «Горячая линия».</li></ul>

# Концепция развития программ лояльности

## Основные рекомендации по развитию программ лояльности в разрезе целевых сегментов:

- Сегмент 1 – внедрение бонусно-накопительной карты (x шт.)

Объем покупки топлива, литров / мес.	Уровень скидки
до x	x%
x-y	y%
более y	z%

## Ожидаемый эффект от внедрения

- Прирост реализации нефтепродуктов – x% (~ y тыс. т/год)
- Прирост выручки от реализации – z% (~k млн. руб./год)

## □ Анализ регионального мелкооптового рынка

## Критерий сегментации – размер предприятия (численность персонала)

### 3 сегмента предприятий :

- Сегмент **«мелкие»** (с численностью до 100 человек)
- Сегмент **«средние»** (от 100 до 500 человек)
- Сегмент **«крупные»** (свыше 500 человек)

# Подход к сегментации – корпоративные потребители

<b>Факторы выбора поставщиков</b>	<b>Оценка важности по 5-ти балльной шкале, баллов</b>
<b>1. Объем минимальной поставки</b>	<b>4,0</b>
<b>2. Наличие долгосрочных контактов с поставщиком</b>	<b>4,6</b>
<b>3. Репутация поставщика, стабильность бизнеса поставщика, большой срок работы на рынке</b>	<b>4,7</b>
<b>4. Срок поставки</b>	<b>4,7</b>
<b>5. Стабильность сроков поставок</b>	<b>4,8</b>
<b>6. Условия оплаты, форма оплаты</b>	<b>4,7</b>

# SWOT-анализ на мелкооптовом рынке региона (пример)



Сильные стороны Компании	Слабые стороны Компании
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Полный ассортимент собственного моторного топлива</li><li>2. Наличие нефтебаз</li><li>3. ...</li><li>4. Более низкие затраты по доставке топлива по сравнению с конкурентами</li><li>5. ...</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Недостаточные емкости хранения собственных нефтебаз для обеспечения топливом своей и франчайзинговых сетей АЗС с учетом перспектив развития</li><li>2. ....</li></ol>
Возможности	Угрозы деятельности
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Увеличение объемов мелкооптового спроса за счет привлечения независимых операторов сетей АЗК на условиях франчайзинга</li><li>2. ...</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Сокращение емкости мелкооптового канала за счет перехода мелкооптовых потребителей на АЗК</li><li>2. ...</li></ol>

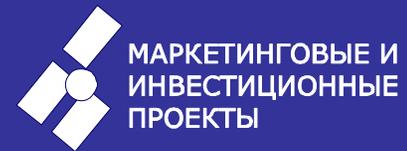
Источник: Анализ ООО «МИП»

# Алгоритм оптимизации нефтебазового хозяйства



## Основные результаты

# Основные результаты региональных программ (пример)



**В результате реализации предлагаемого комплекса маркетинговых мероприятий планируется достижение следующих показателей:**

Показатель	2005	2008
Доля на розничном рынке нефтепродуктов региона, %	k%	l%
Объем розничной реализации топлива, тыс.т.	...	
Чистый денежный поток (NPV), млн. руб.		
Инвестиционные затраты, млн. руб.		
Норма внутренней доходности (IRR) программы в прогнозных ценах, %		...
Число АЗК к концу 2008 г., шт.		
Синергетический эффект от реконструкции действующей сети АЗК (прирост объемов реализации), тыс.т.	...	
Эффект от программ лояльности (прирост реализации топлива, % от общего объема розничной реализации).		
Объем реализации мелким оптом, тыс. т. в год		...
Среднесуточная реализация на 1 АЗК, т/сутки		
Доля выручки от дополнительных услуг в общем объеме нетто-выручки	x%	y%

- **Определение параметров оптимальной сбытовой сети**
- **Разработка практических рекомендаций по перспективным инвестиционным проектам**
- **Повышение эффективности реализации топлива и дополнительных услуг на региональных АЗК Компании**
- **Разработка пошаговой процедуры реализации программы деятельности регионального сбытового подразделения**
- **Разработка Стандарта маркетингового планирования ВИНК на базе разработанных региональных Программ**