



# Компания - новая, вся в масле

«ЛЛК-Интернешнл» намерен превратить масла «ЛУКОЙЛ» из лучших российских в просто лучшие

**Компания «ЛЛК-Интернешнл» появилась не так давно, в ноябре прошлого года. За сравнительно короткий срок был принят ряд важных шагов по активизации производства и реализации лукойловских масел. Вся эта работа сейчас сконцентрирована под эгидой ООО «ЛЛК-Интернешнл».**

**Задача перед предприятием стоит не только чрезвычайно масштабная, но и совершенно новая. О том, как ее здесь решают, мы попросили рассказать генерального директора компании Максима ДОНДЭ.**

**- Прежде продажей масел в «ЛУКОЙЛе» занимались многочисленные региональные сбытовые подразделения, а все что связано с их производством, находилось в ведении нефтеперерабатывающих предприятий. Затем эти сферы деятельности было решено объединить и поручить отдельной бизнес-структуре. Откуда вообще появилась идея такой централизации?**

- Развитие бизнеса, связанного с производством и реализацией масел, началось в «ЛУКОЙЛе» достаточно давно, и сделано в этом направлении было многое. Компании удалось позиционировать свою продукцию как наиболее качественную среди отечественных масел. Во многом это заслуга лукойловских специалистов по маркетингу и рекламе, которые вывели на рынок бренд компании. Огромную работу проделали и ее нефтеперерабатывающие и сбытовые предприятия, которые разрабатывали но-

вые высококачественные марки масел, создавали систему их реализации.

Параллельно шла серьезная, глубокая аналитическая работа, целью которой был поиск ответа на вопрос: как дальше развивать этот бизнес? Руководство ОАО «ЛУКОЙЛ» во главе с президентом компании рассматривало несколько вариантов и в результате пришло к решению о целесообразности создания отдельной бизнес-структуры. Одним из важных аргументов в пользу такого решения послужил мировой опыт: все ведущие нефтегазовые корпорации мира выделили деятельность, связанную с маслами, в отдельный сегмент и поручили его специализированным компаниям. Почему?

Дело в том, что бизнес продажи масел несколько отличается от бизнеса реализации нефтепродуктов. Масла - товар дифференцированный, и при его сбыте ключевую роль играют даже не столько потреби-

тельские качества, сколько то, как его воспринимает потенциальный покупатель. И, образно говоря, заниматься этим бизнесом надо по тем же схемам, которые используют производители товаров массового потребления - таких, как стиральный порошок или, скажем, зубная паста. На этих рынках - огромный выбор, и успех товара во многом зависит именно от устоявшихся потребительских стереотипов.

Да и с точки зрения прозрачности инвестиционных проектов отдельная компания предпочтительней. Когда показатели разрознены по отчетности многих производственных подразделений, управлять бизнесом, контролировать и повышать его эффективность гораздо сложнее.

**- По сути, компания «ЛЛК-Интернешнл» должна создать в рамках холдинга новый бизнес, разработать для него единую модель. В этом свете особую актуальность приобретает вопрос о «зоне ответственности» вашей компании. Какими мощностями она располагает, каковы ее полномочия?**

- Называть этот бизнес новым все-таки не совсем верно. Мы лишь развиваем, консолидируем, структурируем имеющиеся возможности, стараемся максимально эффективно использовать все то, что разработано Группой «ЛУКОЙЛ» в данной сфере за 15 лет ее существования. Таким образом мы претворяем в жизнь видение руководства ОАО «ЛУКОЙЛ», выполняем поставленные перед нами достаточно ам-

биозные задачи и лишь помогаем с помощью информации, которую получаем в процессе практической деятельности, корректировать стратегические планы компании в соответствии с текущими экономическими реалиями.

Что же касается зоны ответственности, то, прежде чем ответить на этот вопрос, проведем небольшой технологический экскурс. Что представляет собой масляное производство? Его можно разделить на три основных этапа. Первый - это изготовление базовых масел, сырьем для которых служат вакуумный газойль и гудрон. Затем из базовых путем их смешения с не-

водить их нужно только в том случае, если это выгодно, а для того, чтобы это твердо знать, необходима полная прозрачность бизнеса. Такая прозрачность, которая подразумевает, что «ЛЛК-Интернешнл», купив сырье по рыночной стоимости, оплатив его переработку в базовое масло по процессинговой схеме, а затем, заплатив за смешение и затаривание, сможет с прибылью реализовать полученный конечный продукт. При таком подходе «ЛЛК-Интернешнл» выступит по отношению к НПЗ заказчиком производства масел, но только в том случае, если с учетом всех рыночных цен реализация этой продукции действи-

технологии его производства его характеристики стали соответствовать иностранным аналогам, которые стоят почти вдвое дороже. И теперь компания «ЛЛК-Интернешнл» намерена инициировать изменения: с одной стороны, мы ведем переговоры с отечественными шинниками, которым модернизированный пластификатор сможет заменить иностранное сырье, а с другой - консультируемся с нефтепереработчиками о том, какая технологическая реконструкция для этого понадобится.

**- Получается, что ваша деятельность подчиняется общекорпоративным интересам, но в то же время должна максимально учитывать рыночную конъюнктуру и соображения экономической целесообразности. Как это увязать воедино на практике?**

- Здесь нет никакого противоречия. Мы действительно работаем в постоянном контакте с представителями других подразделений и служб ОАО «ЛУКОЙЛ». Мы - часть корпоративного бизнес-сегмента, охватывающего переработку и сбыт. «ЛЛК-Интернешнл» очень тесно интегрирована в общую структуру Группы «ЛУКОЙЛ» и ощущает внимание и поддержку со стороны центрального аппарата компании: подразделений стратегического планирования, казначейства, бухгалтерии, служб по работе с персоналом, по связям с общественностью и прессой.

Лукойловские сбытовые предприятия являются нашими дистрибьюторами в регионах, благодаря этому сила всей корпоративной системы нефтепродуктообеспечения служит развитию бизнеса масел: их реализация идет через обширную сеть автозаправочных комплексов и нефтебаз «ЛУКОЙЛа».

В любых стратегических инициативах и проектах «ЛЛК-Интернешнл» очень плотно взаимодействует с различными подразделениями компании. Например, недавно в процессе переговоров с «АвтоВАЗом» автопроизводители выразили заинтересованность в том, чтобы поставки на предприятие включали в себя не только масла, но и ряд других нефтепродуктов, и эти их потребности были комплексно удовлетворены благодаря усилиям всех структур Группы «ЛУКОЙЛ». Трудно переоценить и вклад руководства и специалистов ОАО «ЛУКОЙЛ», координирующих деятельность многочисленных зарубежных дочерних структур, каждая из которых также занимается дистрибуцией масел. Польша, Болгария, Турция... в этот список входят 18 государств! А в Румынии лукойловское предприятие и вовсе проделало титаническую работу: по сути, оно с нуля сформировало в этой стране рынок масляной продукции компании.

Таким образом, каждый наш шаг обсуждается и согласовывается с очень многими корпоративными подразделениями. И



Владимир Некрасов, первый вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ», Вагит Алекперов, президент ОАО «ЛУКОЙЛ», Максим Дондэ, генеральный директор «ЛЛК-Интернешнл» (слева направо)

обходимыми присадками делаются готовые масла. И третий этап - это фасовка. Последние два звена имеют непосредственное отношение к бизнесу масел, поэтому два имеющих в составе Группы «ЛУКОЙЛ» профильных актива по смешению и затариванию масел - завод «Белойл», расположенный в Тюменской области, и действующее в Финляндии предприятие «Тебойл» - в соответствии с недавним решением правления компании должны влиться в «ЛЛК-Интернешнл».

Что же касается масляных производств, входящих в состав нефтеперерабатывающих предприятий компании, то тут вопрос о каком-либо разграничении полномочий просто не стоит. Все мы делаем общее дело в рамках Группы «ЛУКОЙЛ». Однако это не отменяет другой важной задачи - точно определить прибавочную стоимость каждого процесса. И маслочки в этом смысле - мощности совершенно уникальные. Хотя бы потому, что подобное производство на НПЗ может быть, а может и не быть. В отличие, скажем, от мазута, который на любом нефтеперерабатывающем предприятии будет производиться в любом случае.

С базовыми маслами все сложнее. В конце концов, если это более выгодно, можно просто продать вакуумный газойль или гудрон, не превращая его в масла. Произ-

тельно сможет принести прибыль в общую копилку Группы «ЛУКОЙЛ». А ведь, как показывает опыт, конъюнктура рынка, хотя и нечасто, но изменяется таким образом, что сырье для масел становится ценнее, чем они сами. И гибко реагировать на подобные изменения можно только при условии полной прозрачности.

Наконец, важен не только вопрос, производить или не производить масла, но и то, какие из них производить. Поэтому еще одна существенная функция «ЛЛК-Интернешнл» состоит в том, чтобы своевременно инициировать разработку наиболее востребованных в настоящее время и в перспективе марок масел. В противном случае можно создать замечательный продукт, который, увы, просто не найдет своего покупателя. Избежать этого можно как раз за счет централизации всей работы, когда каждая копейка инвестиций на счету и вкладываются средства исключительно целенаправленно - в те продукты, которые будут нужны рынку, которые гарантированно обеспечат возврат средств, увеличение прибыли и расширение продаж.

За примерами тут далеко ходить не надо. Долгие годы на российских НПЗ изготавливали пластификатор для использования в шинной промышленности. Так вот, выяснилось, что после внесения ряда изменений в

главная сила «ЛЛК-Интернешнл» в том, что мы интегрированы в крупнейшую по российским, да и по мировым меркам нефтегазовую корпорацию. Куда бы ни приезжали для переговоров сотрудники «ЛЛК-Интернешнл», будь то дочерние общества «Газпрома», ОАО «Российские железные дороги», крупнейшие автомобилестроительные предприятия или другие гиганты отечественной экономики, - им везде оказывают достойный прием именно как представителям «ЛУКОЙЛа». Такое позиционирование - основа наших успехов, и переоценить его важность попросту невозможно.

По сути, «ЛЛК-Интернешнл» - это центр ответственности за масляный бизнес Группы «ЛУКОЙЛ». Это структура, которая находится в теснейшей интеграции с холдингом. С одной стороны, это налагает колоссальную ответственность, с другой - открывает широчайшие возможности, связанные с капитализацией, эффективным использованием известнейшего бренда.

**- Насколько ООО «ЛЛК-Интернешнл» использует опыт иностранных компаний, которые первыми стали передавать связанный с маслами бизнес отдельным подразделениям?**

- Нам очень помогли партнеры ОАО «ЛУКОЙЛ» из компании ConocoPhillips. Мы провели ряд консультаций с руководителями и специалистами этой корпорации. Да и те ее представители, которые сейчас работают в Москве, тоже постоянно оказывают нам поддержку. Эти люди имеют огромный опыт работы в индустрии масел, и то, что они охотно делятся своими знаниями с нашей молодой компанией, нам очень полезно.

Знакомимся мы и с практикой других ведущих зарубежных корпораций - используемой ими маркетинговой политикой, имеющейся научно-технической и производственной базой, многими другими аспектами деятельности.

**- Ваша компания развивает бизнес, связанный с маслами «ЛУКОЙЛа», как в России, так и за рубежом. Есть ли какие-то различия в деловой стратегии, которую вы используете «здесь» и «там»?**

- Конечно, в каждой стране и каждом регионе мы стараемся учитывать местную специфику. При этом мы пытаемся согласовывать общие для всего бизнеса подходы, единую идеологию с особенностями конкретных стран. В этом нам очень помогают зарубежные дочерние общества «ЛУКОЙЛа», которые работают на том или ином региональном рынке уже много лет и очень хорошо успели его изучить. Во многом именно благодаря этой помощи сегодня можно констатировать, что страны, куда мы поставляем наши масла (а это в основном СНГ и Восточная Европа), очень позитивно реагируют на предлагаемую нами продук-

цию. Масла «ЛУКОЙЛ» на их рынках вполне конкурентоспособны и востребованы.

**- Весной нынешнего года ООО «ЛЛК-Интернешнл» заявило о новых стандартах клиентской политики. Что они собой представляют?**

- В их основе лежит осознание того, что наш бизнес должен быть строго ориентирован на клиента. Задача, которую поставило перед нами руководство «ЛУКОЙЛа», состоит в том, чтобы дойти до конечного потребителя, стать партнером крупных промышленных предприятий, в первую очередь - автомобилестроительных. Именно на это сегодня ориентирован весь коллектив «ЛЛК-Интернешнл».



На сегодняшний день более 80% продаж, которые осуществляет ООО «ЛЛК-Интернешнл», идут по прямым контрактам с конечными потребителями. Мы считаем, что это очень хороший показатель. В чем его важность? Она заключается в том, что эффективно развивать бизнес, связанный с маслами, можно только очень четко понимая потребности клиента. Достичь такого понимания, работая через посредников, практически нереально. А вот с помощью прямых контрактов можно очень тонко чувствовать каждого потребителя, во всяком случае - крупного.

Именно поэтому мы стали сотрудничать с научно-производственными структурами «Газпрома». Путем такого взаимодействия мы можем понять перспективные потребности этой компании и наилучшим образом их удовлетворить. Ту же цель имеет и сотрудничество с «Северсталью», с которой мы сейчас разрабатываем программу импортозамещения. И со временем благодаря этой программе «Северсталь» заменит потребляемые импортные масла качествен-

ной отечественной продукцией. Каждый из этих шагов обусловлен особенностями самого нашего бизнеса. Это не изменения ради изменений, а необходимость, продиктованная поставленными задачами.

То же самое можно сказать и о внедрении в «ЛЛК-Интернешнл» интегрированной системы учета на базе SAP, решение о котором было принято недавно на заседании Информационного комитета. Одним из первых в данной системе появится блок управления отношениями с покупателями, и это очень символично.

Что же касается новизны стандартов клиентской политики - она довольно отно-

сительна. В том, чтобы с вниманием и уважением относиться к нуждам потребителя, нет ничего особенно нового. Просто это необходимо делать. Делать постоянно. Чем глубже мы поймем потребности - тем лучше. Для этого компания не только сама проводит большую работу, привлекает ведущих российских и западных специалистов, разбирающихся в тонкостях использования масел в различных промышленных отраслях, но и пытается собирать подобную информацию через всех своих торговых представителей на местах.

**- Не означает ли провозглашенная ориентация на крупных промышленных потребителей, что обычные автовладельцы почувствуют дефицит внимания со стороны компании? Какие шаги ООО «ЛЛК-Интернешнл» намерено предпринять для укрепления позиций на розничном рынке, развития дилерской сети?**

- Это сложнейшая работа. Решать данную задачу мы начали с основы основ - кадров. Развитие дилерской сети в нашей компании возглавил признанный специа-

лист, прежде занимавшийся этим делом в одной из крупнейших мировых нефтегазовых корпораций, а коллектив, которым он руководит, также составили сотрудники, не один год проработавшие в этой сфере - как в столице, так и в регионах.

Подбору кадров в ООО «ЛЛК-Интернешнл» вообще с самого начала стали придавать огромное значение, стремясь собрать в одну команду самых лучших сотрудников, которые есть не только в нашей компании, но и в отрасли, в различных производственных и коммерческих культурах. Так что сегодня бизнес масел «ЛУКОЙЛа» ведут опытные специалисты крупнейших российских и западных нефтяных холдингов.

Сейчас развитие дилерской сети, расширение розничных продаж - один из приоритетов нашей деятельности. Дело это многогранное и долгое. Здесь очень многое зависит от правильной маркетинговой стратегии. В частности, нужно найти верный баланс между воздействием, которое оказывается на потенциального покупателя с помощью массовой рекламы на центральном телевидении, и отдельными точечными акциями. Одно дело нанять студента, который будет раздавать возле АЗС рекламную продукцию и буклеты. Другое - организовать авторалли, где всюду - логотипы компании. Что из этого окажется эффективнее в конкретной ситуации? Что своевременнее? Поиск ответов на все эти вопросы связан с долгой, кропотливой аналитической работой, которой мы сейчас и занимаемся.

Впрочем, начали мы эту деятельность не на пустом месте: узнаваемость марки «ЛУКОЙЛ» сегодня объективно выше, чем у любых отечественных масел. И это - заслуга специалистов, которые занимались продвижением бренда на протяжении последних нескольких лет. Сейчас перед нами стоит следующая цель - сделать так, чтобы масла «ЛУКОЙЛ» не только представлялись потенциальному потребителю лучшими среди отечественных, но и воспринимались по уровню качества как равные среди ведущих мировых марок, стояли с ними в одном ряду, при этом выгодно отличаясь по цене.

Некоторые результаты наша работа уже приносит. В прошлом году продажи фасованной продукции выросли примерно на 10%. А в нынешнем этот показатель по сравнению с прошлогодними месяцами составил уже более 15%. Если кому-то эти цифры покажутся не слишком значительными, мне остается лишь напомнить, что мощности компании по изготовлению масел сегодня загружены практически на 100%. В такой ситуации на первый план выходят даже не объемы реализации, а наиболее перспективные из каналов, по которым она осуществляется. Недаром руководство ОАО «ЛУКОЙЛ» поставило перед

нами еще одну важную задачу - закрепить в сегменте станций технического обслуживания.

Этими объектами, а также гипермаркетами, в структуре ООО «ЛЛК-Интернешнл» сейчас занимается отдельный проектный офис. Его цель - не только обеспечить увеличение продаж, но и сделать его долгосрочной тенденцией, вывести реализацию на качественно новый уровень со всех точек зрения - будь то позиционирование продукта, ценовая политика, каналы сбыта или дальнейшие перспективы.

**- Насколько я понимаю, влиять на предпочтения автолюбителей можно не только через прямую рекламу, но и через фирмы, производящие автомобили. В особенности - западные, чья продукция занимает в отечественном автопарке все более заметное место. Как вы строите отношения с этими компаниями?**

- Партнерство с западными автомобилестроителями - предмет мечтаний любого производителя масел. Мы в этом направлении продвинулись гораздо дальше простой мечты. В ближайшее время «ЛЛК-Интернешнл» начнет переводить это сотрудничество на системную основу.

Первыми из зарубежных автомобильных корпораций, с которыми мы будем взаимодействовать, естественно, станут лидеры продаж отечественного авторынка и те, у которых есть в России собственные производства. Мы должны сделать так, чтобы масла «ЛУКОЙЛ» попали в сервисные книжки крупнейших автомобильных компаний, чтобы они были рекомендованы для применения самими автопроизводителями.

Все российские автомобилестроители этот шаг уже сделали, теперь же нам предстоит убедить в качестве нашей продукции иностранцев.

**- Совсем недавно ООО «ЛЛК-Интернешнл» создало с ОАО «Нафтан» совместное предприятие по производству присадок. Расскажите, пожалуйста, подробнее об этом проекте.**

- В ассортименте масел «ЛУКОЙЛ» значительное место занимает так называемая ГОСТовская продукция, то есть такая, на которой до сих пор в России и СНГ работает большая часть техники. При этом присадки для изготовления этих масел мы уже давно вынуждены покупать за рубежом. Президент «ЛУКОЙЛа» поставил перед нами задачу исправить эту ситуацию. Вот так и родилась идея организации выпуска некоторых присадок на белорусском предприятии. Это присадочное производство в свое время строил весь Советский Союз. Потом оно стало. Правда, к чести белорусских специалистов надо заметить, что в период длительного простоя они свои мощности сохранили в лучшем виде. Им просто

не хватало крупного заказчика и современных технологий. Вот этим мы и обеспечили ОАО «Нафтан». С помощью российской отраслевой науки мы разработали необходимые технологии изготовления присадок, которые затем будут использоваться для производства ГОСТовских масел.

На сегодняшний день этот проект представляется чрезвычайно правильным и эффективным. Во-первых, мы смогли переориентировать часть своих потребностей на более дешевую продукцию, а во-вторых, по сути, спасли единственное работоспособное производство присадок во всем СНГ.

Впрочем, будущее все-таки за другими маслами. И тут, возможно, понадобятся новые стратегии. Не секрет, что производство современных присадок - дело крайне наукоемкое и дорогое. Стоит денег и процедура сертификации, которую обязательно должны пройти любое масло, любая присадка прежде, чем попасть в сервисную книжку западного автомобилестроителя. Поэтому для обеспечения перспективных потребностей нам целесообразнее будет наладить контакты с ведущими мировыми изготовителями присадок, а не изобретать велосипед самим. Но, вероятно, некоторые из присадок можно будет выпускать и на модернизированных мощностях «Нафтана». В любом случае для принятия соответствующих решений понадобится доскональный экономический анализ.

**- Судя по Вашим словам, чтобы быть готовыми к вызовам времени, вы проводите прогнозирование изменений, которые будут происходить на отечественном рынке масел. Как специалистам возглавляемой Вами компании видятся эти перспективы?**

- Рынок масел в будущем, да и сейчас уже - это рынок клиента. Вот потому нам так важно хорошо знать его потребности, уметь их удовлетворять, выстраивать партнерские отношения, предоставлять исчерпывающую информацию по всем интересующим вопросам.

Другая особенность масляного рынка будет состоять в том, что он станет рынком наукоемкой продукции. И потому сейчас нам особенно важно сотрудничество с научными центрами России, чьи специалисты смогут разработать новые технологии, рецептуры, востребованные новой техникой виды масел, присадок. Ну, и третьей важной чертой масляного рынка будет то, что на нем все большую роль станут играть рекламно-маркетинговые технологии.

Уже сейчас ясно, что в столь быстро изменяющихся обстоятельствах выполнение задач, которые поставили перед нами президент и правление «ЛУКОЙЛа», требует немалых усилий. Но наш коллектив к этому готов. ■ ■ ■