

«Лукойл-Нефтехим» меняет планы

Один из крупнейших российских производителей решил заняться дистрибуцией на рынке ПЭНД

Анастасия Громова

В середине лета 2003 года «Лукойл-Нефтехим» объявил о принятии новой программы, определяющей сбытовую стратегию компании до 2030 года и призванной изменить структуру поставок продукции холдинга, в частности полиэтилена низкого давления, на местном рынке. «Лукойл-Нефтехим» намерен, во-первых, переориентироваться с внешнего на внутренний рынок, а во-вторых, изменить систему работы с местными потребителями, построив собственную сбытовую сеть и организовав ряд совместных предприятий.

Поставки полимерного сырья на экспорт уже сейчас менее эффективны, чем поставки на внутренний рынок, поэтому изменения в структуре продаж российских производителей были неизбежны, считают в руководстве компании. Сейчас экспортируется половина продукции «Лукойл-Нефтехима». В перспективе же поставки на внутренний рынок составят 60 % всей производимой продукции.

Доля «Лукойл-Нефтехима» на российском рынке ПЭНД (полиэтилена низкого давления) в настоящее время составляет 40 %. Производственные возможности принадлежащего ЗАО «Лукойл-Нефтехим» завода «Ставролен» по ПЭНД — 300 тысяч т/год, при этом мощности предприятия загружены более чем на 90 %.

Как сообщили «Химическому журналу» в руководстве компании, резервы роста внутреннего спроса на нефтехимическую продукцию «Лукойл-Нефтехим» связывает с неуклонным расширением использования полимерной продукции в строительстве и ЖКХ. В июле «Лу-

койл-Нефтехим» начал реализацию полиэтилена низкого давления всех марок мелкооптовыми партиями со склада в Москве.

В перспективе сбытовая сеть компании может приобрести федеральный масштаб — сейчас речь идет об открытии в течение двух лет представительств в Центральном, Северо-Западном и Уральском регионах.

Стимулировать спрос будет СП

Одновременно с изменением общей структуры сбыта компания ставит задачу по стимулированию спроса на пластмассы в России, в частности, путем создания совместных предприятий по переработке полиэтилена в трубы различного назначения — для газо- и водоснабжения, канализации. По плану, около 30 % в СП будет принадлежать «Лукойл-Нефтехиму», 70 % — переработчикам и потребителям. При этом «Лукойл-Нефтехим» будет осуществлять поставки сырья, переработчики выступят основными инвесторами, а потребители должны обеспечить стабильный рынок потребления продукции на основе региональных программ газификации, водоснабжения, строительства канализационных сетей. После того, как затраты на создание предприятия окупятся, партнер, согласно договору, должен выкупить долю «Лукойл-Нефтехима».

Программа разработана как часть Стратегии развития нефтехимической отрасли в Приволжском федеральном округе (ПФО), принятой по инициативе полпреда президента РФ в ПФО



ЗАО «Лукойл-Нефтехим»

(представителем президента в ПФО является С. Кириенко).

В будущем — после создания соответствующих мощностей — не исключается разработка аналогичной программы потребления полиакриламида, используемого для повышения нефтеотдачи обводненных пластов, очистки стоков и воды, полиметилметакрилата (ПММА), используемого в автомобильной промышленности и строительстве, а также поливинилхлорида (ПВХ) и полипропилена.

Трансакционные и логистические издержки на создание-поддержание представительств и предприятий по всей стране велики, и, безусловно, связаны с экономическим риском. О том, какие проблемы предстоит решить крупнейшему нефтехимическому вендору на пути к конечному потребителю, рассуждают российские дистрибьюторы ПНД.

«Слишком велик риск»

Мировая практика знает множество примеров, когда крупные производители отказывались от розничных продаж, так же как известны случаи сознательного и вполне успешного проникновения производителей на потребительский рынок.

Елена Русина, директор ООО «Нелта», продающего ПНД других производителей

лей, высказывает следующие опасения: «Идея „Лукойл-Нефтехима“ интересна, однако практика показывает, что крупным компаниям часто не под силу заниматься розницей: им не хватает мобильности, не говоря о том, что на организацию сети необходимы колоссальные затраты. Слишком велик риск. Но думаю, это возможно, если будет создано отдельное более или менее самостоятельное подразделение. Множество потребителей с разнообразными запросами, каждый со своим транспортом у склада, управляемого единым центром — такой механизм трудно заставить работать без сбоев. Мне кажется, что цены на таком складе будут выше. Они могут быть установлены ниже средних волевым решением производителя, но что скажет антимонопольный комитет?»

Артем Сенин, менеджер по продажам ООО «Полихим-Ресурс», оценивает задачу, поставленную «Лукойл-Нефтехимом», как очень смелую: «Мы не работаем с „Лукойл-Нефтехимом“, но знаю, что конкуренция в регионах им предстоит жесткая, прежде всего с „Казаньоргсинтезом“. Розничные рынки давно поделены, и даже крупной компании туда пробиться очень сложно, во всяком случае, на это потребуется много времени».

Выходя в регионы, «Лукойл-Нефтехим» не только проникает на территорию конкурирующих производителей и их дистрибьюторов, но и вступает в конкуренцию с собственными партнерами, которые раньше держали розницу. Однако **Сергей Афонин**, исполнительный директор ООО «Интрейд» (г. Ставрополь), не испытывает паники по поводу намерений своего вендора, поскольку считает, что резкие изменения вряд ли возможны и фронт работ для его компании сохранится в этом секторе еще



Александр Раппопорт, коммерческий директор «Лукойл-Нефтехима»

очень долго: «Мы не самый крупный дистрибьютор „Лукойл-Нефтехима“ по ПЭНД, наша доля у них порядка 3–4 %, доля же продукции этой компании в наших собственных закупках — около 25 %. Новая сбытовая программа „Лукойл-Нефтехима“ имеет ряд плюсов и минусов.

К безусловным плюсам относится близость к потребителю и, конечно, финансовые выгоды — маржа дилеров идет в доход самой компании. Такой программой можно достичь большей управляемости рынком, избежать в сложные времена давления дилеров.

Но надо понимать, что программа потребует огромного аппарата, который будет осуществлять, например, логистику складов. Информационно-коммуникационный обмен будет затруднен. Кто будет следить за остатками на складе? Выстраивается слишком длинная

цепочка: пока заказ на определенное количество той или иной марки полиэтилена придет в головной офис, пока будет дано указание о поставке, пока товар придет на отдаленный склад в Сибири, другой поставщик уже сумеет удовлетворить потребности клиента.

И потом, создать систему складов по всей России очень трудно. Есть регионы, где необходимы сразу 2–3 склада, и то мелкие потребители не поедут несколько сотен километров за небольшой партией товара, у них просто взлетит цена конечной продукции. Так что мы без работы не останемся».

Александр Раппопорт: «Тонну полиэтилена продать сложнее, чем 100 тонн»

О том, что, кроме общих соображений, руководило разработчиками программы, и в каких цифрах будут измеряться результаты ее внедрения, «Химическому журналу» рассказал создатель и нынешний руководитель нового направления, коммерческий директор «Лукойл-Нефтехима» Александр Раппопорт.

— Александр Натанович, каковы, по вашим данным, объемы и основные характеристики розничного рынка ПЭНД в России?

— Из более чем 450 тыс. тонн ПЭНД, произведенного в России, на долю «Лукойл-Нефтехима» приходится около 60 %. В этом объеме доля розничного сегмента, по нашим оценкам, составляет примерно 70 %.

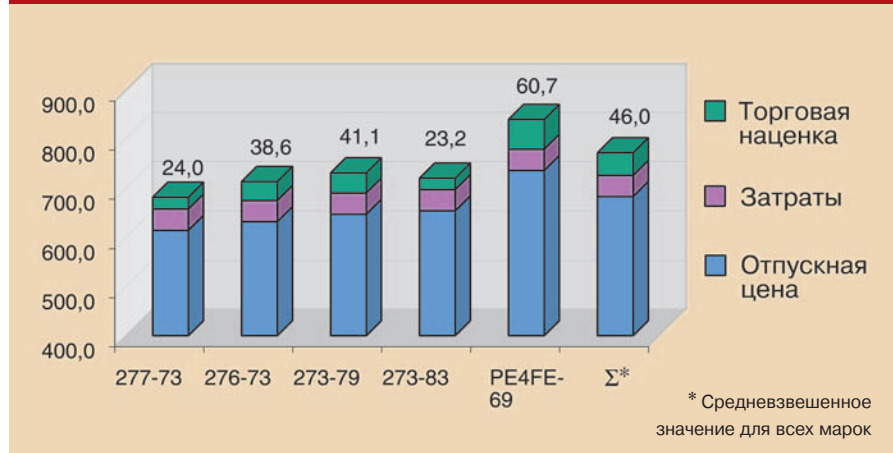
Лидером в переработке, производстве изделий из ПЭНД является Центральный регион, потребляющий 35–40 % всего производимого в России ПЭНД (около 100 тыс. т/год). Мелкие и средние потребители полиэтилена, на которых ориентирована программа — это, главным образом, производители упаковки для пищевой и технической продукции.

Другие производители ПЭНД имеют сложности в обеспечении сырьем, работают по давальческим схемам. В таких условиях сложно держать стабильное качество и обеспечивать регулярность поставок.

Наше преимущество — именно стабильность поставок и высокое качество. Например, по трубным маркам полиэтилена по такому критерию как качество на сегодняшний день мы находимся вне конкуренции.

— Как, по-вашему, новая программа изменит систему работы с потребителями продукции «Лукойл-Нефтехима»?

Состав цены для различных марок ПЭНД в 2002 г.



— Анализ потребления ПЭНД с 2000 по середину 2003 года показал, что основное снабжение мелких и средних потребителей Центрального региона осуществляется через Москву — 10 тыс. т/мес. Из этого объема предприятия Москвы и Московской области потребляют около 7 тыс. тонн ПЭНД в месяц.

Сравнение поставок ПЭНД «Лукойл-Нефтехима», осуществленных только железнодорожным транспортом, показывает, что Москва потребляет почти в два раза больше нашего полиэтилена, чем остальные регионы России вместе взятые. В 2002 году в Москву нами было поставлено около 50 тыс. тонн ПЭНД, а в остальные регионы — немногим более 20 тыс. тонн.

Приведенные данные показывают, что сбытовая программа должна преследовать следующие цели: сократить сбытовую цепочку в регионах с высокой концентрацией потребителей (отказаться от услуг посредников) и организовать сбытовую сеть в других регионах России, чтобы приблизить продукт к потребителю, наладив централизованные поставки.

По нашему мнению, рост потребления ПЭНД в регионах сдерживается отсутствием крупного поставщика (дистрибьютора), способного создавать товарные запасы на складе и тем самым уменьшать сезонный дефицит.

Мы прошли аналогичный путь в Европе и решили, что российский рынок уже готов принять нашу стратегию. Мы станем ближе к потребителю.

Раньше в России реальный покупатель начинался для нас с 500 тонн полиэтилена. Если речь шла о конечном потребителе — минимальная партия составляла 50 тонн. С конечными потребителями мы работали и до принятия новой сбытовой программы, причем это были компании из разной весовой категории. С одной стороны — «Балтимор», «Вимм-Билль-Данн», Procter and Gamble, «Лианозовский завод», с

другой — предприятия, у которых потребление нашего продукта регулярное, но невысокое из-за специфики производства, они выпускают, например, крышечки, очки, расчески.

Теперь прямое взаимодействие с переработчиками будет резко расширено, станет системным. Но мы прекрасно понимаем, основываясь в том числе на собственном опыте: тонну полиэтилена продать сложнее, чем 100 тонн.

— **Опишите, пожалуйста, основные направления и сроки реализации программы.**

— Программа выполняется поэтапно. Первый шаг — Центральный регион с выходом на уровень продаж 4–4,5 тыс. тонн в месяц со склада в Москве к концу текущего года.

Параллельно, приблизительно в начале четвертого квартала, начнутся подготовительные работы по созданию представительства в Северо-Западном регионе с центром в Санкт-Петербурге (детализация бизнес-плана, подбор складов, персонала и т. п.). В середине 2004 года представительство в Санкт-Петербурге должно приблизиться к плановому уровню в 2 тыс. т/мес.

В начале следующего года мы планируем начать разработку бизнес-плана для Сибирско-Уральского региона с центром в Екатеринбурге.

Надеемся, что вся программа выйдет на плановую мощность к концу 2004 года.

— **Какова цена вопроса? Как «Лукойл-Нефтехим» оценивает размеры прибавочной стоимости, которую давала розничная торговля дистрибьюторам продукции «Лукойл-Нефтехима»?**

— Анализ цен на рынке показывает, что при розничной продаже посредники имеют возможность получать примерно 30–35 долларов дополнительной прибыли на каждую тонну ПЭНД. При

текущем объеме розницы примерно в 230 тыс. тонн общая сумма составляет около 7 миллионов долларов ежегодно.

— **Сколько будет стоить выход в регионы? Каков, по вашим прогнозам, срок окупаемости представительства, и насколько возрастет стоимость каждой тонны ПЭНД для вас как поставщика?**

— Точную цифру назвать трудно, так как затраты зависят от конкретных условий, в том числе и от региональных запросов конечных потребителей (ассортимент, размер требуемого товарного запаса, услуги по доставке товара и т. п.).

В любом случае, следует иметь в виду, что развитие дилерской сети не требует больших капитальных затрат, таких как при создании нового производства. Основные затраты идут на создание торгового места (организацию работы оптового склада). Например, вложения в организацию оптовых продаж в Москве окупятся в течение 3-х месяцев.

Что касается логистики — планируем, что на доставку одной тонны ПЭНД будет уходить 1 300 рублей, при том, что раньше мы тратили порядка 300 рублей.

— **Какой будет структура отдельно взятого подразделения в России, и какими будут его полномочия, в частности, кто станет определять условия и стоимость поставки в конкретных случаях?**

— В основе любой торговой структуры лежит торговое место. В нашем случае это — оптовый склад, то есть место, куда поступает товар, где он хранится, и где он передается покупателю. Управление торговым процессом осуществляется через офис, имеющий штат менеджеров по продажам, по количеству пропорциональный объему реализации. Каждый офис оснащен современными автоматизированными системами ведения оптово-розничных продаж. Региональные представительства управляются центральным представительством и ему подотчетны.

Цены в региональных представительствах будут устанавливаться на основе обоих принципов: и «спрос-предложение», и централизованно. У центрального представительства достаточно средств вести постоянный мониторинг рынка ПЭНД, который будет дополняться и корректироваться информацией с мест. На основе этих данных координирующим центром в Москве будет вырабатываться ценовая политика для регионов.

Не сомневаюсь, что «Лукойл-Нефтехим» справится с техническими сложностями, и все поставленные задачи будут решены. ■

Дилеры и вендоры

По состоянию на начало августа 2003 г. (данные RCC Intelligence Unit), разница между ценой ПЭНД у дилеров в регионах и заводской ценой ЗАО «Лукойл-Нефтехим» составляет 200–250 долларов.

Цены на ПЭНД завода «Ставролен» (г. Буденновск) *

Марка	Цена, долл./т	
	Заводская (ЗАО «Лукойл-Нефтехим»)	У дилеров
277-73	700	933–1 000
276-73	792	916–926

* Все цены указаны с учетом НДС

ЗАО «Лукойл-Нефтехим»

