



Бизнес-кейс заочного этапа

О задаче. На совете директоров одной из крупнейших отечественных нефтеперерабатывающих компаний было принято решение о разработке стратегии развития бизнеса на российском рынке масел для легкового автотранспорта с периодом планирования до 2020 года. Проектной группе было поручено подготовить стратегию, по увеличению стоимости бизнеса путем наращивания устойчивых конкурентных преимуществ и использования текущих возможностей для укрепления позиций на рынке, увеличить долю присутствия на рынке сегмента масел для легкового автотранспорта до 50%.

О заказчике. ООО "ЛЛК-Интернешнл" - лидер российского рынка смазочных материалов. Компания была создана в конце 2005 г. как 100% дочернее предприятие ОАО "ЛУКОЙЛ" на базе Департамента производства и продаж масел. Учреждение ООО "ЛЛК-Интернешнл" - это завершение структурной реформы ОАО "ЛУКОЙЛ" по созданию единого центра ответственности и концентрации всех ресурсов, обеспечивающего эффективную систему управления и развития бизнеса масел. Сегодня Компания укрепляет лидерство на рынке смазочных материалов – на российских заводах Группы "ЛУКОЙЛ" производится более 40% от общего объема производства масел по стране. Производственные активы Общества расположены как в России, так и за рубежом. Ежегодный объем производства масляной продукции составляет 1.3 миллиона тонн, а география поставок продукции Компании, включая базовые масла, охватывает более чем 40 стран мира. Дилерская сеть Компании включает около 100 дилеров масел "ЛУКОЙЛ", с которыми установлены предельно четкие и прозрачные отношения. Регулярные встречи и дилерские конференции, постоянный обмен информацией с региональными партнерами позволяет Компании эффективно развивать розничные продажи. Масла «ЛУКОЙЛ» удерживают прочные позиции лидера на российском рынке смазочных материалов – их доля в индустриальном секторе составляет 45%, а в сегменте масел для легкового автотранспорта - более 30%. Отличительной чертой современного подхода к бизнесу в ООО "ЛЛК-Интернешнл" является внедрение системы управления клиентскими отношениями. Одной из первых в отрасли компания предлагает комплексный сервис в бизнесе масел, обеспечивая полное сопровождение товара, начиная с размещения клиентской заявки на отгрузку товара и заканчивая организацией утилизации отработанных масел. Предоставляя потребителям широкий спектр услуг, сопровождающих поставку масел, ООО "ЛЛК-

Интернешнл" отходит от традиционной сбытовой модели и предлагает покупателям более гибкую схему взаимоотношений, выстраиваемую с учетом их пожеланий. ООО "ЛЛК-Интернешнл" – компания, уделяющая серьезное внимание отраслевой науке и развитию передовых технологий производства масел и присадок. С начала деятельности в "ЛЛК-Интернешнл" создан блок по науке и технологиям, основными функциями которого являются разработка и вывод на рынок новых высококачественных продуктов, востребованных современной техникой, а также новых технологий и рецептур. Эта работа ведется специалистами Компании в тесном сотрудничестве с российскими и зарубежными научными центрами. Особая гордость Компании – завоевание прочных позиций на мировом рынке судовых масел. Для развития направления судовых масел было создано подразделение «ЛЛК-Марин». Выстроена система оперативного управления, охватывающая важнейшие мировые рынки судовых масел, включая Европу, Америку, Азию и Ближний Восток. Сеть снабжения «ЛЛК-Марин» охватывает более 600 портов в 62 странах мира. Масла «ЛУКОЙЛ» стали единственным брендом из категории технических жидкостей, вошедшим в ТОП 50 продаваемых брендов по версии журнала «Forbes».

Конкурентные преимущества ООО "ЛЛК-Интернешнл":

- Лидер российского рынка масел с высокой деловой репутацией;
- Профессионализм и гибкость корпоративного управления;
- Высокое качество продукции, основанное на передовых производственных технологиях, качественном сырье и новейших рецептурах, которые применяются в изготовлении масел;
- Мощная современная производственная база в России и за рубежом;
- Собственное производство присадок;
- Широкий ассортимент продукции для промышленных потребителей, коммерческого и персонального транспорта;
- Возможность производства редких видов смазочных материалов;
- Помощь предприятиям в составлении оптимальной карты смазки (с учетом всех технических параметров оборудования и финансовых возможностей организации-заказчика) силами собственных квалифицированных технических специалистов и привлеченных аттестованных лабораторий;
- Оптимальное соотношение цены и качества продукции;
- Обширная сбытовая сеть во всех регионах России и за рубежом;

Производственные мощности: "ЛЛК-Интернешнл" управляет производством масел на заводах Группы "ЛУКОЙЛ":

- ОАО "ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез" (ННОС);
- ООО "ЛУКОЙЛ-ПНОС" (ПНОС);
- ООО "ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка" (ВНП);
- Филиал ООО «ЛЛК-Интернешнл» в г.Тюмени;
- СООО «ЛЛК-Нафтан» (Белоруссия);
- ТОВ «LUKOIL LUBRICANTS Ukraine» (Украина);
- LUKOIL LUBRICANTS EUROPE O.Y. (Финляндия);
- S.C. LUKOIL LUBRICANTS EAST EUROPE S.R.L. (Румыния);
- LUKOIL LUBRICANTS MIDDLE EAST MADENI YAG SANAYI VE TICARET LIMITED SIRKETI (Турция)

Предприятия Компании выпускают следующие группы масел:

- Базовые и индустриальные масла I-III группы, фактически применяемые в качестве сырья для производства готовых масел, смазок, присадок, и др. Данные масла пользуются высоким спросом за рубежом.
- Промышленные – для использования в различных отраслях промышленности (гидравлические, редукторные, турбинные, компрессорные, трансформаторные масла и т.д.).
- Транспортные – для грузовых автомобилей, автобусов, сельскохозяйственной и специальной техники, ж/д, судов и авиации - моторные и трансмиссионные.
- Масла для легкового автотранспорта - моторные и трансмиссионные.
- Специальные - масла-мягчители, масла-пластификаторы для резинотехнической промышленности и основы масел для изготовления смазочно-охлаждающих технологических средств.

Корпоративные клиенты: ОАО "ГАЗПРОМ", ОАО "Российские железные дороги", ОАО "АвтоВаз", ОАО "КамАЗ", ООО УК "Группа ГАЗ", РУП "МАЗ", ОАО "Сибур-Холдинг", ОАО«Кузбассразрезуголь», ОАО "Татнефть", ООО ТД "Евразхолдинг", ООО "УГМК-Холдинг", ОАО ГМК "Норильский Никель", ОАО "ММК", ОАО "НЛМК", управляющий всеми горнодобывающими активами ОАО "Северсталь" в России и за рубежом дивизион "Северсталь-Ресурс", ГУП "Мосгортранс", а также сеть магазинов "Магнит", которая располагает самым большим в России парком грузовиков MAN, Министерство обороны РФ, Министерство сельского хозяйства РФ, заводы международной группы Rexam в Европе и Азии и многие другие.

Задача

Компания Лукойл ООО "ЛЛК-Интернешнл" должна быть мобильной и реагировать на ситуацию на рынке. Однако в последнее время возникли некоторые сложности в российском секторе. В связи с этим необходимо:

- Оценить перспективы и направления развития рынка;
- Оценить положение компании на рынке (какие основные конкуренты и в чём Лукойл лучше остальных);
- Предложить пути увеличения рыночной доли в России;
- Сделать анализ преимуществ компании в сложившейся экономической ситуации;
- Оценить риски от предполагаемых нововведений.