



Майбутнє ритейлу нафтопродуктів в Україні

Featured Insights 2022

Щоб допомогти Компаніям галузі зрозуміти, як буде виглядати майбутнє роздрібногo ритейлу нафтопродуктів і що Компанії можуть зробити для адаптації до змін, що відбуваються, PSO провела дослідження галузі роздрібної торгівлі паливом, а також проаналізувала експертні очікування провідних світових консалтингових компаній.

На підставі зробленого аналізу PSO визначила кілька сценаріїв еволюції ринкового середовища у галузі, реалізація яких є можливою.

Сценарії ґрунтуються на змінах у мобільності та способі життя споживачів роздрібних нафтопродуктів.

Роздрібні торговці нафтопродуктами можуть використовувати представлені PSO сценарії трансформації ринкової кон'юнктури, щоб проаналізувати, як їх бізнес може розвиватися найближчими роками за різних умов, і підготуватися до адаптації.

На що чекає ритейл нафтопродуктів

Низка останніх тенденцій, що набирають силу, здійснюють все більший вплив на ринок роздрібної торгівлі паливом. Серед найбільш вагомих можна виокремити:

- зростання використання альтернативних видів палива (особливо електроенергії) для мобільності;
- поява нових моделей мобільності населення;
- підвищення очікувань споживачів щодо зручності та персоналізації послуг.

Підсилює ці тенденції розвиток нових цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), робототехніки та Інтернету речей (IoT).

Зміни, що відбуваються, змінюють контури і характер конкурентних переваг у галузі та вимагають фундаментальної трансформації стандартних бізнес-моделей.

У зв'язку із цим, роздрібні торговці паливом повинні розробити комплексну систему реагування на мінливе зовнішнє середовище, яке вже коригує вимоги до продуктів та послуг.

Торговці повинні адаптувати свої мережі і бізнес-моделі, змінити планування своїх заправних станцій і магазинів повсякденного попиту та використовувати нові цифрові інструменти.

У ринковому середовищі, у якому електромобілі, автономні транспортні засоби та нові моделі мобільності швидко проникають на ринок, **приблизно 50 %** мережі роздрібної торгівлі паливом, яка існує зараз, може бути збитковою приблизно через 10-15 років.

Щоб запобігти такому падінню, роздрібним торговцям паливом варто вжити наступних заходів:

- Перейти від бізнес-моделі, орієнтованої на транспортні засоби, до бізнес-моделі орієнтованої на замовника, у якій зосередити увагу на нових продуктах та послугах;
- Включити використання цифрових інструментів для розширення відносин із клієнтами, крім випадкових відвідувань;
- Трансформувати свою мережу та активи. Цей процес включає зміну форматів у деяких місцях для задоволення попиту споживачів, розпродаж місць, які не приносять прибутку, та інвестування в активи, що підтримують перехід до нових продуктів та послуг;
- Розвивати нові можливості, зокрема логістику останньої милі.

Щоб успішно адаптуватися до нових умов, роздрібні продавці пального мають прийняти нове мислення. Внесення скромних змін до бізнесу є недостатнім.

Компанії повинні принципово переосмислити свій бізнес та впроваджувати інновації та нові технології.

Ті, хто сміливо скористається нагодою, опиняться у вигірній позиції. Інші можуть залишитися позаду чи взагалі залишити ринок.

Практично всі автовиробники прийняли програми заміщення традиційних бензинових і дизельних авто на електромобілі.

Посилує позиції альтернативного палива розвиток технологій (вартість електричних акумуляторів постійно знижується, а їх технічні характеристики поліпшуються).



На ринку паливного ритейлу спостерігаються три основних тенденції

Перша тенденція – використання альтернативного палива

У світі зростає використання електроенергії, як альтернативного традиційним нафтопродуктам виду палива. Також ведеться вдосконалення технологій використання водню як палива для автомобілів. Підсилюють ці тенденції кілька факторів.

Найперше, активний законодавчий «наступ» на традиційні вуглецеві види палива, спрямований на скорочення викидів парникових газів. Велика частина розвинених країн світу ставить перед собою мету досягти нульових викидів парникових газів до 2035-2040 років. Наприклад, у США всі авто, які будуть продаватися на території країни після 2035 року повинні використовувати електротягу. Провідні Європейські автоконцерни (BMW, Opel, Peugeot, Renault та інші) прийняли програми, що всі авто у модельних лінійках із 2035 року будуть мати версії на електротязі.

Ця тенденція посилює позиції електрики як палива для автомобілів.

Темпи змін у паливному бізнесі є шаленими, оскільки альтернативні види палива захоплюють частку ринку, а споживачі очікують збільшення зручності, якості та персоналізації. У всіх трьох областях досягнення цифрових технологій, включно з великими даними та аналітикою, штучним інтелектом, IoT, робототехнікою та **автоматизацією, а також** віртуальною та доповненою реальністю, є рушієм змін.

На цьому тлі багато автовиробників інвестують значні кошти у електромобілі. До 2030 року, ймовірно, більше третини усіх нових автомобілів будуть або повністю, або частково електричними.

Інші альтернативні види палива також починають завойовувати свої позиції на деяких ринках. Наприклад, у Японії Toyota активно просуває технології водневих паливних елементів. Існують країни, де велика частина транспортних засобів вже працює на альтернативних видах палива - зрідженому нафтовому (СНГ) і природному (СПГ) газі, а також на біопаливі.

Транспортні засоби, які використовують скраплений газ як альтернативне паливо, як зараз, так і у майбутньому, будуть вимагати заправки через традиційні точки роздрібної торгівлі нафтопродуктами (далі АЗС).

Важливо, що електромобілі не будуть прив'язані до АЗС і зможуть заряджатися як вдома у власника, так і на роботі, зокрема на автостоянці. Таким чином, вони створюватимуть серйозну загрозу роздрібним торговцям нафтопродуктами.

Друга тенденція – розширення моделей мобільності населення

Близько двох третин світового населення житиме у містах до 2030 року, а нові цифрові бізнес-моделі будуть критично важливими для забезпечення ефективної міської мобільності.

Наразі такі сервіси як Uber, Lyft відкрили першу фазу ери спільної мобільності, зменшивши прагнення молодих поколінь до власних автомобілів. До 2030 року ринок спільної мобільності, ймовірно, буде складати майже 300 мільярдів доларів США.

Оскільки спільна мобільність продовжує завойовувати свою позицію, підтримує її ще одна суттєва зміна: поява автономних транспортних засобів (АТЗ).

Багато компаній, включно з традиційними виробниками, такими як Ford і Toyota, а також новими цифровими платформами, зокрема Google, Uber, Yandex інвестують у розвиток можливостей автономного керування.

Як результат, ми очікуємо, що **майже 25 %** нових автомобілів, проданих у 2035 році, матимуть можливість пересуватися самостійно, без участі людей – і більшість цих АТЗ, ймовірно, будуть електричними.

Оскільки автономні транспортні системи замінять водіїв-людей, послуги спільної мобільності ставатимуть для клієнтів дедалі дешевшими, стимулюючи подальший ріст таких послуг.

Наслідки для роздрібних торговців паливом будуть значними, оскільки заправка або перезарядка АТЗ, що надають послуги спільної мобільності, зазвичай відбувається, коли транспортні засоби порожні та знаходяться на спеціальних автостоянках, розташованих за межами міських районів.



Результатом розширення моделей мобільності буде зменшення трафіку клієнтів на автозаправних станціях, зниження продажів пального та міні-магазинів.

Третя тенденція – зміни очікувань споживачів

Роздрібні клієнти, зокрема ті, що роблять покупки у міні-магазинах, стають все більш вимогливими. Вони шукають якісні, свіжі, здорові варіанти продуктів споживання та більш привабливі формати магазинів.

Вони також хочуть отримувати більш персоналізовані товари, послуги та безперебійний, зручний досвід завдяки таким опціям, як самообслуговування та оплата електронними грошима.

Якщо раніше роздрібні продавці збирали інформацію про клієнтів та об'єднували її у сегменти і групи для задоволення запитів споживачів, то у майбутньому вони будуть позиціонувати / орієнтувати свої товари і послуги на кожного окремого клієнта, та їх індивідуальні вподобання.

Сервіси та товари все частіше будуть «доставлені додому». Фактично компанії із електронної комерції (онлайн магазини тощо), які пропонують миттєву доставку додому, стануть альтернативою традиційному формату магазину.

Персоналізація пропозиції товарів і послуг – це тренд найближчого майбутнього.

Ці зміни стануть головним викликом для роздрібних торговців паливом. Вони будуть програвати більш просунутим роздрібним торговцям (які пропонують швидкі та прості покупки) та більш інноваційним гравцям електронної комерції.

Наразі у світі значні зусилля спрямовані на досягнення ефективності та зручності у роботі магазину. Наприклад, Emart24 розгорнув магазини без персоналу, а Farmer's Bridge розробив автомати для продажу.

Вплив трьох вищезазначених тенденцій буде тривати протягом наступних років (до 15 років).

Слід зазначити, що деякі ринки будуть змінюватися швидше за інші. Наприклад, попит на електричні та інші транспортні засоби та альтернативне пальне, проникнення АТЗ та посилення спільної мобільності буде набагато вищим у розвинутих країнах (Північній Європі, Північній Америці та деяких швидкозростаючих економіках, зокрема у Китаї).

В Україні існує невизначеність у питанні можливих термінів змін конкурентного середовища для роздрібних торговців нафтопродуктів.

Також новими для ринку є мобільні магазини, такі як Robomart, AmazonGo, JD.com, які пропонують автоматичну оплату.

Роздрібні торговці паливом повинні вжити заходів для перетворення своїх закладів торгівлі за напрямком підвищення швидкості надання послуг, простоти і зручності обслуговування клієнтів.



Очікується, що в Україні темпи змін будуть помірними. Проте, вплив близькості Західної Європи, асоціація з ЄС та імплементація норм ЄС на території країни будуть підтримувати вищезгадані тенденції.

Сценарії формування майбутньої кон'юнктури в Україні

Ми виокремили три сценарії розвитку ринкових умов в Україні, які, ймовірно, будуть реалізовані до 2035 року. Кожний із цих сценаріїв матиме різний вплив на рентабельність роздрібної торгівлі паливом.

Ці три сценарії можуть допомогти компаніям в Україні виявляти сигнали змін на ринку та оцінити їх вплив на бізнес. Ключові особливості сценаріїв наступні.



Роздрібні торговці паливом в Україні, ймовірно, побачать три ринкових сценарії

Перший сценарій – найбільш консервативний

Базові передумови цього сценарію:

- Викопне паливо буде залишатися домінуючим.
- Транспортні засоби із двигуном внутрішнього згоряння (ДВЗ) продовжать переважати.
- **Проникнення електромобілів буде обмежене і не буде перевищувати 10 % частки ринку автомобілів.**
- Люди продовжать, значною мірою, покладатися на особисті транспортні засоби, а рішення щодо спільної мобільності перебуватимуть у межах 5 % до 10 % усієї дорожньої мобільності.
- Покупки більшою мірою будуть здійснюватися шляхом використання цифрових каналів та на замовлення.

- Бізнес буде сконцентрований на групах споживачів, а не на окремих клієнтах.

Наслідки для роздрібних торговців в Україні

Незважаючи на домінування транспортних засобів ДВЗ, а також збільшення кількості середнього класу, попит на викопне паливо буде перебувати у стані стагнації або дещо зменшиться.

Частково це буде пов'язано із все більш економічними транспортними засобами, а частково – із подальшим, хоч і обмеженим, проникненням на ринок електромобілів.

Як результат, до 2035 року за цим сценарієм, у разі непристосування роздрібних продавців палива до мінливих умов, прибутковість біля 25 % торгових точок пального буде нижчою за середньозважену вартість капіталу для сегменту роздрібної торгівлі паливом. Такі роздрібні точки продажу палива ризикують бути закритими.

Другий сценарій – найбільш імовірний

Базові передумови цього сценарію:

- Проникнення електромобілів буде обмеженим і не буде перевищувати 50 % частки ринку автомобілів. Таким чином, електроенергія буде забезпечувати паливом майже половину автомобілів.
- Державні правила та стимули сприятимуть швидкому розповсюдженню електромобілів. Вплив близькості Західної Європи, асоціація з ЄС та імплементація норм ЄС на території України будуть підтримувати поширення електротранспорту.
- Збереження інфраструктурних обмежень призведе до того, що інфраструктура заряджання електричним струмом буде залишатися обмеженою громадськими приміщеннями у міських населених пунктах, громадськими приміщеннями та будинками у навколишніх передмістях. У сільській та віддаленій місцевості інфраструктура для електромобілів залишатиметься слабозвиненою.
- Буде спостерігатися висока інтеграція між онлайн та офлайн покупками.
- Широке розповсюдження замовлень продуктів через персональних цифрових помічників, а також використання автоматизованого замовлення у магазинах.

- Інновації на основі штучного інтелекту дозволять зробити клієнтам високо персоналізовані пропозиції як у традиційних магазинах, так і через мобільні магазини на замовлення.
- Буде спостерігатися зростання альтернативних моделей доставки товарів та послуг останньої милі із використанням безпілотників та автономних роботів.

Наслідки для роздрібних торговців

Хоча електромобілі не будуть повністю домінувати за цим сценарієм, їх вплив буде вагомим.

Якщо роздрібні продавці пального не пристосують свою модель до нових умов, здійснивши трансформацію, зменшення продажу пального призведе до того, що до 2035 року 45 % станцій потенційно можуть стати збитковими.



Третій сценарій – менш імовірний

Базові передумови цього сценарію:

- Широка розповсюдженість електромобілів, існування значного попиту на альтернативні види палива, такі як СНГ, СПГ, біопаливо та водень, оскільки уряд України та інші організації підтримують їх розвиток.
- Проникнення електромобілів досягне 60 % і більше.

- Багато споживачів віддають перевагу використанню послуг спільної мобільності, аніж власним автомобілям. У кінцевому підсумку, майже 15 % усіх пасажирських кілометрів у містах України користувачі будуть проїжджати на спільному транспорті.
- Рівень інтеграції покупок у Інтернеті (онлайн) та в режимі офлайн стає дуже високим.

Наслідки для роздрібних торговців

Фінансова ситуація для роздрібних торговців паливом за цим сценарієм буде складною.

Хоча такі види палива, як СНГ та СПГ, замінять частину втраченого обсягу бензину та дизпалива, вони не повністю зможуть компенсувати ефект збільшення споживання електромобілів населенням України.

До 2035 року, припускаючи, що модель роздрібної торгівлі паливом суттєво не зміниться, більше 60 % роздрібних торгових точок палива будуть схильні до збитковості.

Цей сценарій для України є менш імовірним, але, при посиленні інтеграційних процесів з ЄС, видається цілком можливим.

Представлені сценарії не є кінцевими сценаріями для України, оскільки сили впливу на ринок будуть продовжувати розвиватися із часом, створюючи загальну значну невизначеність і збільшуючи ймовірність існування декількох сценаріїв одночасно у різних країнах. Крім того, ступінь фінансового впливу кожного з цих сценаріїв буде відрізнятися в залежності від ринкових умов та прибутковості мережі роздрібної торгівлі паливом.

Очікувані тенденції

Таким чином, незалежно від реалізованого сценарію, традиційні джерела доходу роздрібних мереж продажу нафтопродуктів в Україні будуть скорочуватися.

Хоча проблеми торкнуться всіх АЗС, вплив на кожну із них буде залежати від місця розташування.

АЗС поблизу шосе, швидше за все, будуть більш стійкими та матимуть довший залишковий економічний термін життя, ніж АЗС в інших місцях.

Причиною цього є те, що, по-перше, електрифікація важких транспортних засобів, таких як вантажівки, може зайняти більше часу.

Отже, важкі транспортні засоби продовжуватимуть робити зупинки для заправки палива поблизу шосе. По-друге, навіть споживачі, які керують електричними транспортними засобами, можуть зупинитися на АЗС для підзарядки, придбання їжі, послуг або іншого. Складнішою буде ситуація в АЗС у місцях, де, ймовірно, буде відносно високий рівень проникнення електромобілів, та більш широке представлення вдосконалених варіантів мобільності, таких як спільне користування автомобілем та проїзд. Ці тенденції зменшать попит на послуги АЗС, оскільки багато людей будуть заряджати свої транспортні засоби або вдома, або на роботі, залежно від наявності інфраструктури.

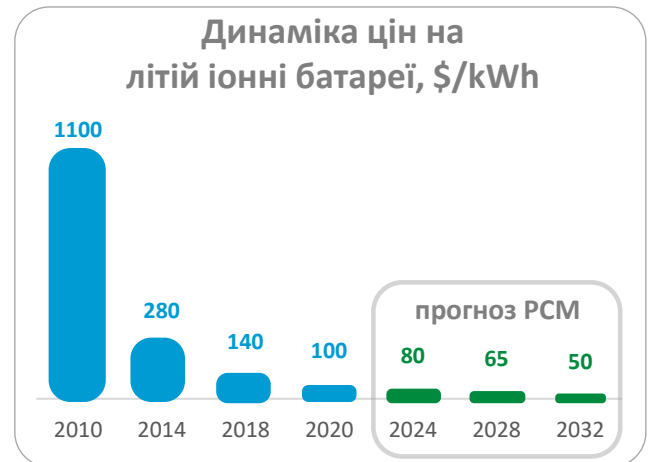
Роздрібні торговці паливом у майбутньому будуть вимушені вжити дії для збереження стійкості бізнесу, включаючи закриття окремих станцій, щоб забезпечити прибутковість своєї діяльності.

Фактори, що можуть прискорити поширення електрокарів

Зниження вартості кВт·год батареї.

Очікується, що вже у найближчі 5-7 років вартість одиниці кВт·год літій-іонної батареї знизиться до 70 доларів США. Таким чином, батарея ємністю 85 кВт·год (Tesla Model S P85) буде коштувати близько 6 000 доларів США, або трохи більше 3,2 доларів США за цикл перезарядження (1500 циклів перезарядження).

За ціни 1 кВт·год у 0,2 долара США, вартість повного заряду батареї 85 кВт·год, із урахуванням амортизації батареї, складе близько 20 доларів США. Аналогічна кількість викопної енергії (бензин, дизпаливо) коштує у ЄС від 50 до 80 доларів США.



Скорочення часу заряду батареї.

Швидкість заряду батареї є критично важливою для розширення присутності електромобілів на ринку (раніше цей фактор був стримуючим). Але останнім часом спостерігаються значні успіхи у цьому напрямку, пов'язані із зусиллями великої кількості дослідних груп і розробників, а також величезних інвестицій, зроблених у цьому напрямку.

Останнім часом швидкість заряду батареї скорочується вдвічі за кожні три роки. Ймовірно, до 2026 року час 100 % заряду батареї ємністю 85 кВт·год зрівняється з часом заправки стандартного бака легкового автомобіля бензином або дизпаливом.

Перераховані вище фактори можуть значно прискорити проникнення електротранспорту на ринок України, скоротивши терміни реалізації усіх сценаріїв на 3-7 років.

Значний горизонт прогнозів за сценаріями (20 років до 2040 року) не виключає появи «білих лебедів» на ринку і ще більш швидких темпів електрифікації.

Збільшення циклів перезарядки

Тенденції, що спостерігаються на ринку, щодо підвищення надійності акумуляторної батареї дозволяють очікувати, що кількість циклів її перезарядки до 2030 року може перевищити 3000.

Розвиток технологій

Зростання інтересу до електротранспорту в світі значно збільшило інтерес до розробки нових рішень щодо зберігання енергії. Аналіз проведених розробок і патентної активності дозволяє зробити висновок, що у найближчі 5-7 років можна очікувати збільшення щільності зберігання енергії у 2-3 рази від поточних рівнів.

Що можуть зробити роздрібні продавці пального

Зрозуміло, що роздрібні торговці паливом не зможуть впливати на майбутній попит на бензин та дизельне паливо.

Тому їм потрібно діяти зараз, щоб компенсувати майбутнє зниження їх традиційних потоків доходів.

Щоб досягти цього та створити довгострокову конкурентну перевагу, роздрібні торговці паливом повинні зосередитись на наступних сферах: посилення існуючих конкурентних позицій; трансформація існуючого портфеля активів; та розвиток нових можливостей та досвіду.

Сьогодні основна діяльність роздрібних торговців паливом складається із заправки та обслуговування транспортних засобів - надання продуктів та послуг, таких як бензин та дизельне паливо, СПГ та СНГ, різної автомобільної продукції, послуг з технічного обслуговування та мийки автомобілів, товарів споживчого попиту. Водночас, роздрібні торговці паливом також продають каву, закуски, їжу, товари споживчого попиту тощо.

Для багатьох гравців ринку непаливні пропозиції становлять значну частку прибутку і у деяких випадках перевищують прибуток від послуг, пов'язаних із паливом.

Зараз, роздрібна торгівля паливом, як правило, орієнтована на транспортний засіб, а не на особу, яка ним керує.

Однак в епоху стрімких змін на ринку роздрібні торговці паливом повинні перейти від орієнтації на транспортні засоби до орієнтації на споживача, що передбачає зосередження уваги на задоволенні, насамперед, його потреб.

Неповний перелік заходів і дій, які можуть допомогти роздрібним торговцям паливом залишатися актуальними у майбутньому і розпочати процес трансформації, наведений нижче.

Більшість цих дій – це кроки, до яких мають адаптуватися всі роздрібні продавці палива. Окремі заходи мають сенс лише у деяких ринкових сценаріях, описаних вище.



Перша дія – персоналізація пропозиції

Роздрібні торговці паливом можуть використовувати цифрові технології для вдосконалення своїх програм лояльності та платіжних рішень.

Мета полягає у тому, щоб створити безперервну, привабливу взаємодію із клієнтом, оцифрувавши всю подорож, починаючи від надання інформації про акційні пропозиції, поки клієнт перебуває на шляху до сайту, до підтримки легких мобільних платежів на виході із нього.

Такі зусилля дозволяють роздрібним продавцям створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів та створювати можливості для монетизації даних за допомогою партнерських відносин.

У випадку коли викопне паливо зберігає значну частку ринку, роздрібні продавці палива можуть пропонувати такі послуги, як доставка палива.

Друга дія – розвиток інфраструктури

Роздрібні торговці паливом повинні інвестувати в інфраструктуру для електромобілів та у послуги спільної мобільності.

У міру зростання ринку електромобілів роздрібні продавці палива повинні з'ясувати, наскільки конкурентоспроможним на ринку є заряджання електромобілів. Такі дії допоможуть залучити трафік до АЗС, частково компенсуючи втрату клієнтів з традиційних видів палива.

Однак компенсація не буде повною, оскільки деякі власники електромобілів будуть заряджати свої транспортні засоби вдома, на роботі чи деінде.

(Деякі паливні компанії уже розгорнули мережі надшвидкої зарядки. Наприклад, BP встановила пункти надшвидкої зарядки Chargemaster на своїх 1 200 станціях у Великобританії).

Третя дія – розширення послуг

Роздрібні торговці паливом також повинні розглянути можливість створення партнерських стосунків та співпраці з гравцями екосистеми мобільності та роздрібною торгівлю, включно із державними органами та комунальними підприємствами, для створення стимулів для впровадження нових розподілених енергетичних рішень.

Окрім основного бізнесу із заправки палива, роздрібні торговці паливом можуть отримати можливість перейти на пов'язаний мобільний бізнес. Вони можуть використовувати свої зв'язки та розуміння споживачів для побудови цифрових мобільних платформ, які приносять досить високий прибуток і водночас вимагають відносно скромних вкладень активів.

Ці можливості включають інтелектуальні рішення технічного обслуговування, які відстежують, коли автомобіль потребує налаштування, ремонту або чищення, і пов'язують власника автомобіля з компаніями, які виконують цю роботу, та платформами для фінансових продуктів, з

Проблеми, які потребуватимуть вирішення:

- По-перше, місця зарядки електромобілів не будуть вигідними, якщо рівень їх використання не буде відносно високим.
- По-друге, розгортання пунктів зарядки електромобілів створює значні технічні проблеми у багатьох міських та приміських районах. Це спричинено тим, що деякі місця мають обмежені мережі, які не можуть забезпечити необхідну високу напругу, або через те, що вони мають обмежений простір для розміщення нових точок зарядки.
- По-третє, роздрібні продавці пального повинні встановити ціни на електрику такими, щоб вони принесли їм розумну віддачу.

За умови успішного подолання роздрібними продавцями палива вищевикладених проблем, вони зможуть досягти успіху.

послугами мобільності, розвагами та електронною комерцією.

Роздрібна торгівля паливом також повинна зробити великий крок для монетизації своїх даних у більш широкій екосистемі мобільності.



Четверта дія – розвиток магазинів

Оскільки попит споживачів на зручність, швидкість та якісну їжу зростає, формат магазину також потребує пристосовування до цих змін.

У локаціях міста міні-магазини повинні перейти від традиційних обмежених пропозицій (і часто підозрілого вигляду) до пропозицій із більш широким вибором високоякісних продуктів та продуктів харчування. Роздрібні продавці пального можуть робити менш різкі зміни у місцях вздовж шосе, де формат може залишатися форматом більш традиційного міні-магазину з їжею та місцями відпочинку для мандрівників.

Роздрібні торговці паливом також повинні дослідити модель безпілотного магазину, яка економить гроші, пропонуючи клієнтам швидкий, безперебійний цифровий досвід. Вони повинні надати своїм клієнтам цілий ряд моделей доставки для своїх продуктів, таких як «натисни і забирай» та доставка додому; деякі з цих варіантів швидко перетворюються на стандартні варіанти у будь-якому роздрібному досвіді.

Дуже важливо, щоб роздрібні продавці пального усвідомили персоналізацію головним трендом змін. Наразі вони мають унікальне уявлення про численні подорожі клієнтів, включно із покупками у магазинах, і можуть використовувати зібрану ними інформацію про діяльність клієнтів для розробки персоніфікованих комунікацій, рекомендацій та пропозицій для споживачів.



П'ята дія – розвиток постачання останньої милі

Проникнення електромобілів призведе до скорочення попиту на площах АЗС. Менш конкурентоспроможні АЗС та магазини звільнять торгові площі, особливо на міських ділянках.

Водночас попит на підтримку доставки на «останній милі» буде зростати.

Це створить можливість для роздрібних торговців паливом.

Вони можуть створити мережу складів мікро-центрів (СМЦ) фактично реалізувавши концепцію доставки останньої милі. Цьому сприятиме близькість СМЦ до міських центрів і мільйонів споживачів, які там живуть.

Наразі роздрібні торговці паливом можуть увійти у кінцевий ланцюг доставки, побудувавши власний традиційний парк велосипедів або автомобілів.

У майбутньому, коли АТЗ стануть звичним явищем, вони можуть перейти до цих транспортних засобів. У даному випадку вони зможуть запропонувати послугу заряджання безпілотників та послуги паркування.

Конкурентною перевагою роздрібних продавців пального є те, що вони можуть бути присутніми на більшості етапів ланцюжка вартості доставки посилок/товарів, включно із складуванням (вивезенням та сортуванням) та доставкою останньої милі.

Трансформація мережі

Роздрібні продавці пального повинні:

- Провести переобладнання АЗС у електричний зарядний вузол у міських районах, де люди не мають зручних варіантів домашньої зарядки авто.
- У місцях стратегічного розташування АЗС створити майданчики для складування та служби доставки останньої милі.
- При можливості виділити простір для будівництва сервісного центру для автопарків АТЗ, пропонуючи нічне паркування та зарядку, а також майстерню з технічного обслуговування та ремонту.
- Виділити додатковий простір для нових центрів способу життя, які включають офісні приміщення або послуги з охорони здоров'я та фітнесу.
- Розробити сервіси персоналізації пропозицій для клієнтів.

Роздрібні торговці паливом, які успішно трансформують свій бізнес, зможуть отримати значні вигоди.

Для того, щоб підготуватися до майбутнього, роздрібні продавці пального повинні уважно поглянути на мережу своїх АЗС. Зокрема, їм потрібно проаналізувати, як консолідувати та оптимізувати мережу, щоб отримати максимальну вартість зі своїх традиційних активів.

Переглядаючи та оптимізуючи мережу, роздрібним торговцям паливом потрібно вийти за рамки традиційного підходу до сегментації ділянок, який фокусується на пропускній здатності АЗС по продажу обсягів палива та демографічній привабливості.

Існує вірогідність, що деякі передові станції сьогодні можуть не приносити прибутку в майбутньому, водночас раніше непривабливі станції можуть посилити свої позиції.

Окрім того, деякі великі, легкодоступні станції у приміських місця, менш привабливі зараз, можуть виявитись чудовими центрами для служб доставки останньої милі, автостоянок для автотранспорту та нових торгових площ.

Роздрібний торговець паливом у майбутньому повинен також навчитися керувати портфелем активів, який буде диверсифікований за межі АЗС.

Такий портфель може включати склади останньої милі, безпілотні апарати, АТЗ та роботи, а також аналітичні рішення та цифрові активи, такі як платформи та додатки для мобільності, персоналізовані платформи, що допомагають надавати клієнтам індивідуальні пропозиції.

Щоб сформувати нові активи, роздрібним торговцям паливом потрібно буде використовувати венчурний капітал, злиття та поглинання, спільні підприємства та альянси.

Ці підходи будуть критично важливими для формування портфеля інвестицій на ранніх стадіях як у нові цифрові продукти, так і у послуги.

Кілька гравців, включно із міжнародним нафтовими компаніями, вже використовують власні венчурні інвестиції у таких галузях. Наприклад Shell інвестував у такі стартапи, як Ample, Aurora, Maana та Sunsear.



Для успішного розвитку роздрібним продавцям пального потрібно буде вдосконалити свою діяльність у ряді наступних областей:

- Поліпшити орієнтовані на споживача можливості, включно із способами розуміння потреб та вимог постійних споживачів. Це передбачає інвестування у розробку нових цифрових функцій, нових технологічних можливостей.
- Підвищити свій рівень компетенцій і знань, включно із побудовою та управлінням екосистемою партнерських відносин.
- Прийняти способи роботи, що стимулюють інновації.

Щоб досягти успіху у цих зусиллях, компанії повинні розширити свої галузеві та функціональні знання та сконцентрувати зусилля на:

- Розробці цифрових продуктів, AI, блокчейн та IoT. Компанії повинні залучати та зберігати нові таланти у цих сферах, включно із аналітиками даних і розробниками програмного забезпечення.
- Розвитку досвіду у нових компетенціях, таких як логістика останньої милі, управління мобільністю.
- Вдосконаленню системи маркетингу (включно із системами CRM та програмами лояльності, якими вони керують), платіжних карток (зокрема цифрових гаманців), паливних операцій.

Щоб успішно керувати складністю та гарантувати досягнення синергетичних ефектів, роздрібні продавці палива потребують ефективного управління. У деяких випадках роздрібні торговці паливом можуть співпрацювати з іншими гравцями.

Наприклад, BP має партнерські відносини, що дозволяють цифровій службі доставки їжі Deliveroo використовувати станції технічного обслуговування BP як пункти прийому для замовлень.

В інших випадках, для гравця ринку може бути більш розумним інтегрувати свій новий продукт або пропозицію в існуючий ланцюжок створення вартості, поєднуючись з іншими гравцями в широкую екосистему.



За гнучким підходом, компанії можуть розгортати міжфункціональні команди для інновацій, тестування та швидкого навчання.

Вони повинні бути готові прийняти нову культуру, яка дозволяє організації впроваджувати інновації. Роблячи такий крок, компанія може визначити проблеми клієнтів, розробити швидкі прототипи та мінімально життєздатні продукти для задоволення цих потреб, а також швидко оцінити придатність та бажаність ринку перед тим, як збільшити масштаб.

.Перехід до проактивного мислення стане головним викликом для багатьох традиційних роздрібних торговців паливом.

Для того, щоб вирішити всі проблеми, керівники роздрібних торгових організацій повинні відповісти на декілька ключових питань:

- Які кроки повинна зробити організація для оптимізації мережі своїх АЗС?
- Які формати найкраще підходять для кожної локації мережі АЗС?
- Які нові продукти та послуги повинна пропонувати компанія на своїх АЗС та за її межами?
- Як компанія може розширити уявлення про свого споживача, персоналізувати свої пропозиції для клієнтів та здійснити монетизацію даних про споживчу інформацію?
- Які можливості є у компанії у сфері нових цифрових технологій, і реалізація яких потребує посилення зусиль?
- Наскільки ефективно компанія здійснює управління партнерством та застосовує М&А?
- Як компанія повинна трансформувати свою корпоративну культуру з урахуванням ринкових змін.

Professional Services Office

PSO в Україні спеціалізується на наданні професійних послуг з консалтингу.

Працюючи як одна команда, ми об'єднуємо колективний досвід і компетенції експертів, які мають глибоке та добре розуміння економічного середовища України, та мають великий досвід надання послуги великим компаніям з міжнародним досвідом.

Переваги співпраці з нами

Глобальний досвід

Ми співпрацюємо з міжнародною мережею RSM Global та експертами з RSM у більш ніж **120** країнах світу.

Професіоналізм

Кожен експерт PSO має багаторічний досвід роботи в консалтингу. Експерти PSO успішно реалізували значну кількість проектів.

Індивідуальний підхід

Глибоко дослідивши проблему клієнта, ми забезпечуємо пошук найбільш оптимального та доцільного рішення.

В економічному та бізнес-середовищі що стрімко змінюється, важливо мати консультанта, який глибоко розуміє проблеми і можливості характерні для вашого бізнесу.

Ми здатні забезпечити конкретну, необхідну вам консультаційну підтримку і запропонувати вам такі рішення, які відповідають вашим потребам .

“ З нами неможливе стає можливим „

T: +38 044 363 8000

mail: info@pso.com.ua

Відвідайте www.pso.com.ua для отримання додаткової інформації про PSO.

© 2023 PSO. All Rights Reserved.