

Оценка на конкурентоспособността на Лукойл на пазара на горива в Полша

Автор: Даниел Парушев

Резюме: Умението да се произвеждат качествени стоки и услуги, които могат да бъдат реализирани на вътрешния и външния пазар и водят до повишаване стандарта на живот зависи от ефективното използване на капиталовите, човешките и производствени ресурси в кратки срокове. Международният опит показва, че важни критерии на конкурентоспособността са качеството и цената на човешките ресурси; техническото ниво на фирмата; ефективността на държавната администрация; лицензионната и регулаторна рамка; възможността за свободно движение на хора, капитали и стоки; инфраструктурата; комуникациите.

Конкурентоспособността се проявява чрез конкурентни преимущества (предимства). Създаването на предимство изисква прозрения за нови начини на конкуриране и готовност да се поемат рисковете и да се инвестира в прилагането им на практика. Различават се конкурентни предимства на продукта, организацията и държавата. В настоящата статия ще се спрем на по-конкретно на конкурентните предимства, които има Лукойл на международния пазар в Полша.

Ключови думи: конкурентоспособност, видове конкурентоспособност, конкурентоспособни стратегии.

Abstract: The ability to produce quality goods and services that can be realized on the domestic and the external market and increase the standard of living depends on the effective use of the capital, human and production resources in short terms. International experience shows that important criteria of competitiveness are the quality and cost of human resources; The technical level of the company; The effectiveness of the public administration; Licensing and regulatory framework; The possibility of free movement of persons, capital and goods; Infrastructure Communications.

Competitiveness is manifested by competitive advantages. Creating an advantage requires insights into new ways of competing and willingness to take risks and invest in their implementation in practice. Different competitive advantages of the product, organization and state. In this particular article, we will dwell on more specifically the competitive advantages that Lukoil has on the international market in Poland.

Keywords: competitiveness, competitiveness type, competitive strategies.

JEL: M12, M54

1. ВЪВЕДЕНИЕ:

Терминът конкурентоспособност е сравнително нов в икономическата теория. Той започва да се използва осезаемо в различни научни трудове от средата на 80-те години на 20-ти век. Причината за това е ускорения глобален икономически растеж, разрастването на бизнес възможностите от последните две десетилетия на XX век, както и темпът на глобализация. Появата на конкуренция в частния сектор, не само на локално, но и на глобално ниво, значително се увеличава. Променя се и характерът на конкуренцията – за един и същ пазар, обединяващ една и съща таргет група, започват да си съперничат не само различни по големина в бизнеса

конкуренти, но и такива, които предлагат алтернативни стоки и услуги, задоволяващи едни и същи потребности. Конкуренцията се развива правопрпорционално с развитието на глобалния бизнес и икономика. Конкурентоспособността комплексно отразява възможността на дадена фирма да реагира на нововъведенията или промяната в поведението на своите конкуренти. Тя илюстрира възможността на една бизнес единица да оцелява, предлагайки нещо различно, което да води до някакъв вид конкурентно предимство пред останалите.

Настоящата статия има за цел да оцени основните конкуренти на глобалния пазар на горива, както и използваните от тях бизнес модели бизнес модели за периода 2009 – 2016г.

2. ОБЗОР НА ЛИТЕРАТУРАТА

В научната литература не съществува категорично твърдение за това що е то „конкурентоспособност“. Изказват се доста различни становища по този въпрос, което от своя страна води до различия в мненията относно методите за оценката ѝ и възможните начини за нейното повишаване.

Според някои автори повишаването на конкурентоспособността на предприятието се свежда до повишаване конкурентоспособността на неговата продукция. Те са на мнение, че ако един продукт бива търсен и купуван на пазара, то предприятието, което го предлага е конкурентоспособно. Такава теза застъпват видни учени като И.М. Лифиц, М. Рибов, Цв. Стоянова, Чобаняева, Garwin, Hardly, Clark и др.

Учени като Buckley, Pass и Prescott са на мнение, че тактики, които действат в краткосрочен план (като дъмпинг) са изключително вредни за предприятието. В краткосрочен план дори и да постигнем някакъв успех, в дългосрочен план тези действия ще доведат до влошаване на финансовата стабилност на предприятието, а от там ще се ограничат и възможностите за успех. Практиката е доказала, че конкурентоспособността на продукта е краткотраен резултат, плод на добър мениджмънт или добри пазарни условия, но не може да гарантира пазарен успех в дългосрочен план. Конкурентоспособността на продукцията на дадено предприятие е различна както за всеки продукт, така и за отделния пазар.

Вземайки под внимание сложната природа на конкурентоспособността на предприятията, други учени добавят към продуктовата конкурентоспособност и индикатори за измерване качеството на дейността. Например O Farrell и Hitchens прибавят като показатели за измерване нивото на мениджмънта и маркетинга в предприятието. И. У. Зулкарнаев и Л. Р. Ильясова дават интегрирана оценка за конкурентоспособност на компанията по отношение на други предприятия – способността да заема определен пазарен дял на продукти и възможност за увеличаване/намаляване на този дял. Н. Л. Зайцев споделя мнението, че конкурентоспособността на предприятието е възможността му да произвежда със съществуващите си мощности и в съответствие с планираните технически и икономически параметри, като по този начин гарантира конкурентоспособността на продуктите си.

В най-общ смисъл конкурентоспособността може да се разбира като съотношението на възможността на една единица (фирма, държава или отделен сектор) да предоставя и предлага стоки или услуги на даден пазар, съизмеримо с възможността на други единици (фирми, държави или сектори) да прави същото.

Конкурентоспособността има различни дефиниции, характеристики и особености в зависимост от контекста, в който се използва – конкурентоспособност

на държава, конкурентоспособност на отрасъл, на фирма, конкурентоспособност на стока или услуга.

Същността на конкурентоспособността може да се разглежда в два аспекта по своето разбиране:

- като характеристика на организацията – това е способността на фирмата да се налага над своите конкуренти, което се изразява във възможността бързо и ефективно организацията да реагира и да се приспособява към изискванията на външните пазари и да удовлетворява потребностите на потребителя преди, по време на и след покупката. Най – общо може да се заключи, че конкурентоспособността на фирмата представлява възможността организацията да си осигури устойчиво конкурентно предимство пред своите опоненти на пазара.

- като явление - субективна оценка на потребителя за това до колко ценен за него е крайният продукт или услуга. В този случай конкурентоспособността се разглежда като следствие от потребителското поведение и предпочитание и се изразява в желанието на това потребителят да иска да бъде клиент на дадена организация, а не на друга, предлагаща идентична стока/услуга.

Факторите, оказващи влияние върху конкурентоспособността на една бизнес организация се разделят на вътрешни и външни, в зависимост това дали те възникват в резултат на дейността на фирмата или са резултат от форсмажорни обстоятелства.

Това е съвкупността от всички условия, които създават средата, в която дадена организация и нейните конкуренти оперират своя бизнес. Влиянието на отделно предприятие върху външните фактори е или невъзможно или много слабо. Предприятията са длъжни да бъдат флексибилни в своите политики и стратегии, за да могат да предвиждат и да имат изпреварващи действия спрямо промените във външната среда. Целта на управлението на промените е именно това – една организация да може да се възползва в най-пълна степен от благоприятните условия на средата и да се предпази от неблагоприятните такива. Повечето развити фирми имат политика за предвиждане на условията и се опитват да създадат предимство пред своите конкуренти именно от овладяване на негативните условия. В своя труд Милен Велев (Велев, 2004) позовава най-важните и структурни фактори, съставляващи външните условия за индикация и повишаване на конкурентоспособността на организацията:

- Политически условия в страната
- Нормативна уредба в страната
- Равнище на бюрокрация в страната
- Равнище на корупция в страната
- Макроикономическа ситуация в страната
- Финансова стабилност в средата
- Нива на данъците, митата и таксите в страната
- Равнище и ръст на доходите на населението в страната
- Подпомагане от държавата и общините
- Подпомагане от браншовите организации
- Наличие на материални ресурси в страната

- Климатични условия в страната и разположението ѝ от гледна точка на близост до основните международни пазари
- Наличие на благоприятни природни дадености в страната
- Наличие на трудов пазар в страната на необходимата за отрасъла квалификационна работна ръка
- Наличие на необходимите научно-изследователски ресурси в страната
- Наличие на необходимия за развитие на отрасъла капитал в страната
- Наличие и равнище на развитие на необходимата на отрасъла инфраструктура
- Размер на търсенето в страната
- Растеж на търсенето в страната
- Степен, в която в страната се търсят всички известни на световния пазар варианти и модификации на услугите на отрасъла
- Степен, в която изискванията и възискателността на местните купувачи към услугите на отрасъла съответстват на световните
- Степен, в която местните потребности и изисквания се влияят от световните
- Степен, в която местното търсене за услугите на отрасъла изпреварва появата му в световен мащаб
- Степен, в която местното търсене за услугите на отрасъла е във фазата на зрялост
- Интензивност на конкуренцията в страната между предприятията в отрасъла
- Възможност за поява на нови конкуренти в отрасъла
- Степен, в която страната разполага с необходимия за развитие на отрасъла брой местни доставчици на материални ресурси
- Равнище на конкурентоспособност на местните доставчици на материални ресурси, необходими за развитие на отрасъла
- Степен на интензивност на конкуренцията между местните доставчици на материални ресурси, необходими за развитие на отрасъла
- Степен, в която страната разполага с необходимия за развитието на отрасъла брой местни предприятия, подпомагащи дейността му
- Равнище на конкурентоспособност на местните предприятия от подпомагащите отрасли
- Интензивност на конкуренцията между местните предприятия от подпомагащите отрасли
- Степен, в която страната разполага с необходимия за развитие на отрасъла брой специализирани местни търговски посредници и дистрибутори

- Равнище на конкурентоспособност на местните специализирани търговски посредници и дистрибутори

Степен на интензивност на конкуренцията между местните специализирани търговски посредници и дистрибутори

Вътрешните фактори, които влияят върху конкурентоспособността на фирмата и обуславят нейното повишаване са тези, които имат влияние в рамките на самата организация. Вътрешните фактори се изграждат, съобразно фирмените стратегии, цели и политика. В труда си във Конкурентните предимства на българските бизнес организации във фокуса на стратегическото управление Цветана Стоянова (2011) класифицира вътрешните фактори в следната последователност:

- Равнище на техниката и технологията в предприятието;
- Благоприятна географска локализация на предприятието и звената му;
- Пазарен дял на организацията;
- Качество на входящите в предприятието материални ресурси;
- Евтин достъп до материални ресурси;
- Дългосрочни договорености с доставчици на ресурси;
- Достъп на предприятието до финансови ресурси;
- Равнище на квалификация и опит на персонала на предприятието;
- Степен на мотивация на персонала на предприятието;
- Равнище на квалификация и опит на персонала на предприятието;
- Степен на мотивация на персонала в предприятието;
- Равнище на квалификация и опит на мениджърите на предприятието;
- Качество на стратегиите и плановете за развитие на предприятието;
- Равнище на цялостната организация на дейността на предприятието;
- Степен на ориентация на предприятието към потребителите ;
- Опит на предприятието в маркетинговата дейност;
- Степен, в която предприятието провежда качествени маркетингови проучвания;
- Качество на маркетинговите стратегии на предприятието;
- Равнище на организация на маркетинговата дейност, включително и търговската;
- Степен, в която предприятието използва средствата за маркетингово стимулиране на търсенето и продажбите.
- Равнище на имиджа на предприятието;
- Равнище на имиджа на търговските марки;
- Степен на потребителска лоялност към дадено предприятие и услугите му;
- Степен, в която са налице благоприятни взаимоотношения на предприятието с клиентите;
- Равнище на кадровата база за иновации на предприятието;
- Равнище на материалната база за иновации на предприятието;
- Равнище на организация на иновационната дейност в предприятието;

- Качество и ползотворност на взаимодействието на предприятието с научно-изследователските организации и висшите училища;

3. ИЗСЛЕДВАНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ЛУКОЙЛ НА ПАЗАРА НА МОТОРНИ ГОРИВА В ПОЛША

Бензинът и дизеловото гориво се консумират в Полша както от пътнически, така и от търговски превозни средства. Делът на дизеловите автомобили в общия парк от леки автомобили се е увеличил от 15% през 2009 г. до приблизително 30% през 2015 г. Автомобилите с пропан-бутан са постигнали значителен напредък от 2009 г. насам, като сега съставляват приблизително 17% от автомобилния парк. Проникването на небензинови превозни средства в полския автомобилен парк се ръководи главно от регулаторни стимули. Нарастването се дължи на привлекателността на по-ниската ценова структура на LPG спрямо бензина и дизела. Както бензин, така и дизел отговарят на спецификациите на Euro 5 (10 ppm сяра). Търсенето на дизелово гориво през 2015 г. се е увеличило с почти 4% спрямо нивата от 2009 година. Разликата в акцизите между бензина и дизеловото гориво спомогнаха за отклонението в търсенето (акциза на бензина е 201 PLN / литър (0,05 евро / литър) по-висок от този на дизела).

На пазарът на горива в Полша оперират няколко основни играча. Това са:

Лукойл, (Lukoil):

Предистория: Руският гигант Лукойл влиза в местния пазар на дребно в началото на 2000 г. и почти веднага предприема действия да засили позицията си там. Чрез него през 2006г. Сопосо Phillips брандира 376 бензиностанции в региона, от които 83 са в Полша.

Кarti за горива: Бензиностанциите Лукойл приемат DKV евро карти. Компанията също използва система за карти LI card, позволяваща безкасово заплащане на горива и негоривни продукти.

Стратегически перспективи: Компанията се съгласи да продава мрежата си в Полша, Латвия и Литва на частната капиталова фирма AMIC Energy (фирмата затвори сделката за придобиване на Лукойл през Февруари 2016г.) Решението да напусне Полския пазар е част от стратегията на компанията в преориентиране на търговски портфейл в посока Западна Европа. Действително, действията в пазара на Полша са били обтегнати от намаляването на приходите от продажби и рентабилността през последните няколко години, засегнати от непрекъснато засилване на конкуренцията на историческия и дълбоко вкоренен антагонизъм на обществото към Русия.

BP (British Petroleum):

Предистория: BP функционира на територията на Полша от 1991 г. като изцяло притежавано дъщерно дружество от BP Polska. В началото на 2015 г. фирмата стартира партньорство си с Лотос в реактивното гориво формиращо Lotos-Air-BP Polska, като всеки партньор държи 50 % от дяловете на компанията.

Активи: BP е предимно клиент на едро на PKN Orlen. Двете компании са свързани със сделки за горива доставяни по мрежата на PKN Orlen в Германия.

Позиция на пазара: Компанията управлява приблизително 13 % от пазара на моторно гориво, чрез втората по големина мрежа от бензиностанции в Полша.

Съпътстващи услуги: На практика всичките бензиностанции на BP са оборудвани с бързи каси и над 300 от тях имат кафенета Wild Bean Café(WBC), които повишават продажбите с 10% средно на година. BP има за цел да оборудва всичките си бензиностанции с набор от основни услуги, включващи интернет терминал предлагащ информация за условията на пътя, прогноза за времето и др. Повечето от тях имат автомивка, щанд за лотарията и голям брой банкомати.

Продуктова гама: Позициите на BP се дължат на комбинация от силно разпознаваема марка и предлаганото високо качество на продуктите. Като качествено разграничаване продължава да бъде ядрото на BP за увеличението на цените спрямо конкурентите им на Полския пазар. Освен стандартното предлагано гориво, BP също така предлага и високо октаново и „Ultimate” гориво, като повечето от бензиностанциите продават и ГАЗ (LPG). Газта се предлага в повече от 230 бензиностанции в страната. BP също така продават и специалните си моторни масла в своите вериги.

Стратегически перспективи: Основната стратегия на BP е консолидиране на позициите в Полша. Плановите на компанията са да постигне това с продължаване на агресивната си стратегия на преследване на високи цени. Мрежата ѝ достига 493 бензиностанции през Декември 2015 г. Растежът се дължи на внимателно подбраните инвестиции на зелено с фокус към магистралите и границите. BP има 26 бензиностанции, локализирани на магистралите до септември 2015 г. докато през 2013 г. те са били само 9. Другият аспект на стратегията на BP да построява бензиностанции около границата с Германия. До този момент BP не само добавя нови бензиностанции на западната граница, но и също така представя търговската марка Agal като силно разпознаваема на немските автомобилисти.

Шелл, (Shell):

Предистория: Shell стъпи на полския пазар на горива в началото на 90-те години на миналия век. Оттогава компанията е направила няколко придобивания Dexprol (2001) и Neste's (2013), за да засили присъствието си тук.

Активи: Подобно на BP, местното управление на Shell може да извлече известно предимство, от достъпа до собствен капитал от Райфайзенбанк. Компанията има доставки от PKN Orlen и Lotos и също има достъп до дъщерното дружество на Petrolot -PKN Orlen - за съхранение и презареждане на съоръжения, чрез споразумение, подписано през септември 2013 година.

Позиция на пазара: Shell контролира 12% от пазарния дял в Полша класирайки се на трето място, точно зад BP.

Мрежова стратегия: Основната цел на компанията е бавното стратегическо разширяване. Компанията засилва своето присъствие по магистралите; в края на 2015 г. Shell има осем обекта, разположени на магистрала, в сравнение с шест от предходната година. Изграждането на камионните спирки е друго ключово стратегическо развитие, като половината от мрежата е проектирана да отговори на специфичните нужди на шофьорите на камиони, включително 24-часови магазини, ресторанти и други специализирани услуги.

C-store & non-oil: Почти всички бензиностанции на компанията вече включват магазин за хранителни стоки, имайки предвид растящата популярност на заведенията за бързо хранене сред полските автомобилисти. Предлагат също и разнообразие от сандвичи и леки закуски по концепцията "Deli2go".

Горивни карти: Shell изпълнява програмата за лоялност на Smart Card, заедно с картите euroShell и euroShell Impuls. Смарт карт-програмата предлага система от точки за покупки в бензиностанциите на Shell, които могат да бъдат изкупени за

подаръци от Shell. Новите им ходове са с опция за мобилно плащане на всички местни магазини, чрез мобилното плащане на IKO на PKO Bank приложение.

Продуктова гама: Докато Shell поддържа висококачествено гориво на пазара (Shell V-Power и V-Power Racing за бензина и Shell Diesel Extra и Shell V-Power Extra за дизелово гориво), компанията се фокусира и върху целта си: "Горива за икономия на гориво".

Стратегически перспективи: Въпреки мащабното оттегляне от европейските пазари, Shell отново показва намеренията си към стратегия за растеж в Полша.

Група Лотос:

Предистория: Група Lotos (Lotos Group) е холдинг на група от дружества, които оперират независимо, в няколко бизнес линии, включително местни (Lotos Petrolbaltic), търговия с горива (Lotos Paliwa), реактивно гориво (Lotos-Air BP Полша), смазочни материали (Lotos Oil), асфалт (Lotos Asfalt), железопътен транспорт (Lotos Kolej), логистика (Lotos Terminale), и много други. Лотос е създаден от правителството през юни 2003 г. като второ национално петролно дружество след PKN Orlen.

Активи: Лотос управлява рафинерията в Гданск; две малки единици в Южна Полша (Czechowice и Jaslo), търговската мрежа и операторите нагоре по веригата Petrobaltic, Geonafta (Литва) и E & P Norge. Въпреки това компанията остава на ниско ниво, във вертикална интеграция, тъй като нейната дейност е рафиниране на нефт и разпространение на продуктите. Подкрепена от ключовия си актив, крайбрежната рафинерия в Гданск, засилва конкурентоспособността си, след първа фаза на своята основна програма за модернизация "10 +". Компанията има договори за доставка с редица местни играчи, включително Statoil Fuel & Retail и Shell.

Позиция на пазара: през 2015 г. Лотос контролира около 8% от продажбите на горива на дребно. Компанията се стреми към 10% пазарен дял до края на 2016 г. ; Неговата сравнително слаба позиция в сектора на търговията на дребно произтича не от недостатъчно инвестиране, а от необходимото оптимизиране.

Стратегия на мрежата: Lotos завърши премахването на своята мрежа DODO, като я замени със станции, работещи под франчайз модел. Успоредно с това компанията се стреми да привлече вниманието на потребителите, като инвестира в разширяването на своите "Оптимални" маркови станции, които сега са най-голямата икономическа мрежа в Полша. Компанията, също така, увеличава присъствието си по магистралите. Лотос има 18 такива станции от декември 2015 г. и планира да отвори поне още две на магистрала А1 през 2016 г. Сред другите забележителни маркетингови инициативи е пилотирането на обслужващи "микро" станции, обслужващи малки предприятия и земеделските стопанства. Въпреки това, тяхното развитие силно се противопоставя на независими доставчици, които твърдят, че станциите намаляват цените, поради освобождаването им от екологичните стандарти, налагани на редовните бензиностанции.

C-store & non-oil: Компанията работи по включването на негоривни услуги. Компанията наскоро представи своята нова "Café Punkt" и автоматичната си автомивка. Lotos си партнира с Polskie Jadlo, за да разнообрази предлагането на бързо хранене (включително готови ястия).

Продуктова гама: Lotos предлага както първокласни горива (под марката Dynamic), така и тези от икономичен диапазон. Компанията достигна премии от 20-30% от продажбите, спрямо докладваните 14,5% през 2009 г.

Горивни карти: Лотос изпълнява специална схема за лоялни карти (Lotos Biznes). През февруари 2013 г. беше подписано споразумение с нидерландски

Мобилни такси, улесняващи плащането на пътни такси в Европа за потребителите на Lotos Biznes, заедно с въвеждането на услуги за електронно фактуриране за търговски клиенти (намаляване на разходите за управление на фактурите). Компанията също така запазва правото да разпространяват Esso Card на своите клиенти, което дава достъп до картови разплащания на международната компания ExxonMobil -мрежата на бензиностанциите. Лотос станциите също приемат горивна услуга UTA и карти DKV (за търговските превозни средства) и Картата Eurowag за фирми. Програмата за навигация Лотос вече включва повече от 1 милион абонати.

Стратегически перспективи: Лотос ще продължи да развива стратегия за разширяване, като се стреми да постигне целта си от 10% пазарен дял на дребно.

Статойл,(Statoil): Гориво и Продажби на дребно:

Предистория: Statoil Fuel & Retail (понастоящем преотстъпена част от групата Statoil) присъства на полския търговски пазар от 1993 г.

Активи: Конкурентно предлагане е все още проблем, поради неефективното използване на доставките от Норвежките рафинерии на групата Statoil. Това води до значителна зависимост от местните рафиньори (дружеството има сделка за доставки от Лотос).

Позиция на пазара: Statoil Fuel & Retail (SFR) е определена като третата по големина чуждестранна търговска верига в Полша. През 2015 г. компанията е имала пазарен дял на дребно от 8%, чрез наличните си 354 бензиностанции. Позицията на SFR е подсилена от покупката на Statoil през 2011 г. от местните St1, която включва 16 безпилотни станции (разположени в централната част на града и Южна Полша) и 10 неразвити парцела. Всички St1 станции впоследствие са преименувани на Statoil's 1-2-3. Повечето от обектите на SFR са изградени в големите градове. Силно присъствие на марката има във Варшава с вече около 20-30 бензиностанции.

C-store & non-oil: По-голямата част от станциите на SFR са оборудвани с удобен магазин. Компанията се фокусира в продажбата на храни и напитки с името "Made to Go"

Продуктова гама: SFR предлага своята гама от горива, но поддържа и 87-икономична "1-2-3" мрежа, които се грижат за бюджетните потребители.

Кarti за гориво: Предплатените карти на Statoil, 1-2-3 ID и Statoil Europe са достъпни за клиентите. SFR има полза от предлагането на услуги на Routex с BP / Aral в Полша. Присъствието на BP е силно в търговията на дребно с моторни горива.

Стратегически перспективи: Непосредствените приоритети включват разширяването на мрежата или чрез закупуване на терени за строеж или чрез придобивания. SFR е участвала в процес на наддаване за изграждане на станции по магистралите.

PKN Orlen:

Предистория: групата PKN Orlen включва няколко бизнес линии, сред които Орлен Poludnie (рафиниране), Orlen Deutschland (немско гориво на дребно).

Активи: PKN Orlen притежава и управлява рафинерията Plock (най-голямата единица за обработка на суров петрол в Полша) заедно със специалните Jedlicze и Trzebninia. Дружеството, чрез чешката дъщерна фирма Unipetrol, контролира и рафинирането, както и изцяло притежава и оперира единственото звено за рафиниране в Литва.

Пазарна позиция: PKN Orlen остава безспорен пазарен лидер, контролиращ около 42% от продажбите на дребно на горива през най-голямата мрежа от бензиностанции в страната - 1766 (към 3-то тримесечие на 2015 г.).

Мрежова стратегия: Компанията продължава да се фокусира върху консолидирането на своето лидерство, чрез модернизиране и реструктуриране на нейната мрежа. Станциите с марката Premium Orlen предлагат висококачествени горива. PKN Орлен има и най-голям брой 24-часови бензиностанции. Средносрочната цел на компанията е да разшири своята мрежа с позиция от 1900 обекта. PKN Orlen се стреми да укрепи по-силно лидерската си позиция на автомагистралите. Компанията в края на 2015 г. е имала 31 станции, разположени на магистрала, и добави още три през 1Q16.

C-store & non-oil: Компанията главно се фокусира върху развитието на заведенията за бързо хранене (Stop Café Bistro) и кафе-барове (Stop Café). Профилната мрежа на PKN Orlen наброява около 1,335 кафенета в края на 2015 г., в сравнение с около 1200 до края на 2014 г. Дружеството отчита 5% годишно увеличение на приходите от предлагането на храна. Предлаганият асортимент от 8 000 продукта, значително надвишава този на западните оператори, повечето от които предлагат около 2000 артикула. Около 6000 стандартни артикула се предлагат на национално ниво, а около 2000 регионални, адаптирани към местните вкусове. PKN Orlen тества нов концептуален магазин с Tesco и Eurocash. През юни 2015 г. също откри първото си кафене "O! Shop Orlen" във Варшава, като продава плодове, зеленчуци, печени продукти и напитки.

Продуктова гама: Прилаганата стратегия е на диференциация. Премиум моторните горива се продават под марката Verva. Verva се предлага в 1,400 станции в Полша (към декември 2015 г.). Постоянните рекламни кампании им гарантират високо ниво на разпознаваемост и признание за марката. PKN също развива своето предлагане на биогорива (водец дистрибутор на B100, предвид пускането на E85 / 95) и се стреми да пусне в експлоатация първите терминали за зареждане за електрически превозни средства.

Карти: Компанията разполага със сложна стратегия за лоялност на клиентите. PKN Orlen през 2012 стартира нова програма "Open Drive", използваема в над 2500 обекта в Полша, Литва, Чехия и Германия две схеми за малки и средни предприятия - BiznesTank и Flota - и един специално за автомобилните паркове (Moto-Flota). Картите предлагат висока гъвкавост (съобразени продукти, услуги и т.н.), и осигуряват около 8% -10% отстъпка от продажбите на дизелови горива. Абонатите на Flota също имат достъп до редовната схема за лоялност на клиентите на PKN, наречена Vitay, която наброява около 2,5 милиона активни клиенти. PKN Orlen пусна през 2014 г. карта, която дава възможност клиентите да плащат в над 2 500 PKN Орлен станции, разположени в Полша, Германия (Star), Чешката република (Benzina и Benzina Plus), както и в Литва (марки Orlen и Ventus). Дружеството предлага също така и съвместна марка DKV / Orlen карта за търговски фирми.

Стратегически перспективи: Крайната цел на PKN Orlen е да се превърне във водеща интегрирана компания заедно с OMV и MOL. Тя засилва инвестициите си в добивната промишленост, нефтопродуктите и енергетиката. С покупката на нови нефтени находища PKN се превръща в лидер, в добива на битуминозни шисти. PKN Орлен инвестира 225 млн. PLZ (53 млн. евро за изграждане на над 30 бензиностанции в Полша, Чехия и Германия).

Тотал, (Total):

Предистория: Влиза на полския сектор на дребно чрез стрийминг на две бензиностанции през декември 2014 г.

Активи: Total може да доставя нефтени продукти от съседна Германия, където притежава дялове в Leuna и Schwedt рафинерии.

Мрежова стратегия: Компанията има 10 обекта в Полша (към декември 2015 г.), всички разположени в Западна Полша, близо до границата с Германия.

C-store & non-oil: Общите бензиностанции предлагат безплатно Wi-Fi, а всички са оборудвани с c-store и Кафенетата "Пауза Кафе".

Кarti за гориво: издават се карти EuroTrafic (позволяват на потребителите да плащат такси за гориво и такси за изминат участък в над 20 европейски страни) на всички станции на компанията.

Продуктова гама: Предлагат своята гама от премиум горива "Excellium" в Полша, както за бензин, така и за дизелово гориво. Компанията също така продава автомобилни смазочни материали в своите forecourts.

Стратегически преглед / перспектива: Компанията се стреми да разшири позициите си чрез франчайзинг. Въпреки това, предвид сегашните бавни темпове на растеж на мрежата, е съмнително да постигне целта си.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

Спряхме се на този специфичен пазар, тъй като той показва как международната обстановка и политическите фактори оказват влияние върху потребителските нагласи и предпочитания и водят до решението на ръководството на най-голямата частна нефтодобивна компания в Русия и лидер на европейския пазар да продаде бензиностанциите си и да напусне Полския пазар на горива.

REFERENCES:

1. Buckley P, Pass C. I. and Prescott, K „Measures of International Competitiveness : A Critical Survey“, Journal of Marketing Management, 4 (2) pp 175 – 200.
2. Clark, K. „Competing Through Manufacturing and the New Manufacturing Paradigm : Is Manufacturing Passe“, Production and Operations management, Vol 5 No1 pp. 42 – 58
3. Garwin, D. A, Operations Strategy: Texts and Cases, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1992
4. Hardly L. Successful Business Operations . How to Develop and Exploit Competitive Advantage, Basil Blackwell Ltd 1990
5. Chobanyaeva, K. I kolektiv Konkurentosposobnost I firmeno upravlenie TU – Varna 1997

6. Lifits, I. M. Teoriya I praktika, ocenki konkurentosposobnost I tovarov. Uslug, M.Yorait 2001,
7. O Farrell, P.N. and Hitchens, D.M., „Then Relative Competitiveness and Performance of Small Manufacturing Firms in Scotland and the Mid – West of Ireland : an Analysis of Matched Pairs“, Regional Studies, 25 (5) pp. 399 - 416 1988
8. Ribov, M. Upravlenie na konkurentosposobnostta v turizma „Trakiya – M“, 2003
9. Stoyanova. Ts. Konkuretnite predimstva na balgarskite biznes organizacii vav fokusa na strategicheskoto upravlenie. Avangard Prima, Sofia, 2011
10. Stoyanova. Ts. Metodi za ochenka na mejdunarodnata biznes sreda, Mejdunarodna konferencia Razvitie naregionite w Bulgaria – Horizont 2020, Ravda, 2015, 96-102
11. Zaicev N.L. Ikonomika organizacii, - M.: Infra-M, 2000., p.52
12. Zulkarnaev, I.U., Ilyaskova L.R. Metod za izchislyavane na integralnata konkurentosposobnost na promishlinite, tyrgovskite I finansovite predpriqtia/ Marketing v Rusia I chijbina-2001. Number 4, p.13