

Хуго Чавес и ПЯТЬ процентов

Хорошо было в средневековых Генуе, Венеции или Праге. Конечно, чума, сарацины и всякие Борджиа-Медичи нарушали благоденствие обывателей. Но вот в делах профессиональных приоритет был за судами цеховыми, а не за басманными да мещанскими. Восхищенные признания эффективности управления сбытовой сетью ЮКОСа, которые сегодня вполголоса произносятся и заклятыми друзьями в кондиционированных кабинетах винковских высоток, и частниками в арендованных под офис детских садиках, для средневекового человека значили бы куда больше, чем все постановления Святой Инквизиции.



"СОЦИАЛЬНАЯ ЗАПРАВКА"

"Социальная
заправка"



Двадцать сбытов, управляющих сетью из 1,2 тыс. АЗК и АЗС, внутрикорпоративная система обучения персонала; впечатляющие результаты пятилетней программы модернизации, выведшие компанию как по техническому оснащению, так и по экономическим показателям на лидирующие позиции в отрасли... Да, ЮКОСу действительно есть чем гордиться в топливной рознице.

В начале лета на одном из заправокных комплексов под желто-зеленым треугольником был продан 10-миллиардный литр топлива. А в феврале 2006-го (здесь стоит постучать по дереву), вполне возможно, будет реализована 10-миллионная тонна. Цифры вполне конкретные, отсчитываемые от сентября 2001 г., когда ответственным за развитие всей розницы ЮКОСа был назначен Роман Хоменко. Чем не повод подняться над сиюминутным горизонтом и заглянуть в ближайшее будущее, не привязываясь к политической злобе дня?

Итак, *«Современная АЗС»* предлагает вниманию читателей интервью с вице-президентом по розничной торговле ЗАО «ЮКОС РМ» Романом Хоменко.

«Съест-то он съест...»

«Современная АЗС»: Роман, каковы факторы, определяющие оптимальные размеры федеральной, межрегиональной и региональной сети?

Роман Хоменко: Собственно, только один — ЕВТДА (доналоговая прибыль. — *САЭС*). Все прочие факторы — посторонние. Например, у ЮКОСа есть предприятие «Бурятнефтепродукт». В нынешних условиях любая компания, даже не нефтяная, была бы рада иметь ее в своем составе. Потому что конъюнктура тамошнего рынка такова, что он прибылен вне зависимости от того, имеет ли продавец собственный процессинг, производит ли он бензин и вообще есть ли у него собственная нефть. Это предприятие, которое может покупать на рынке бензин и продавать его с рыночной маржей, с лихвой покрывающей собственные операционные затраты. Таких регионов в России не очень много. Допустим, в Санкт-Петербурге это невозможно, на всем юге — в Ставрополе, Ростове, Волгограде, в Красно-



дарском крае — это не получится. А в Восточной, Центральной и Северной Сибири, в Москве такие фокусы проходят. Желательно, чтобы вся сеть приносила прибыль, чтобы маржинальный доход был по видам топлива, ну скажем, от 15% на ДТ до 25% на Аи-98. Я прикидывал, это даже при очень эффективном управлении покрывает операционные затраты.

Есть некие пределы размера сети в России. Думаю, что когда-то общее число АЗС по России не будет превышать 10–12 тысяч. Потому что, если средние продажи в отрасли составляют 650 т в год, а автозаправочные комплексы ЮКОСа продают, в среднем, 2,5 тыс. т (похожие показатели и у «Лукойла», кстати), это означает, что многие сотни станций продают по 300–400 т в год. Как экономист, я не понимаю, как можно содержать такой

бизнес при соблюдении параметров качества топлива и выплате всех налогов. Не знаю, как это делается, но факт: такие станции существуют, торгуют, и никакие экономические законы не могут объяснить их существования. Остается предполагать неладное, но я бы не хотел этого делать — я же не прокурор. Соответственно, одна нефтяная компания более 10 тыс. станций иметь не может. Рынок поделен, грубо говоря, на пять крупных продавцов, и думаю, что каждый из них имеет оптимальные размеры федеральной сети — за исключением «Сургутнефтегаза» и «Роснефти».

Оптимальный размер межрегиональных сетей зависит (если забыть то, что я уже сказал о федеральной) от плеча логистики и стоимости доставки от ворот нефтебазы до АЗС. По моей оценке, предел стоимости перевал-

ки, включая предыдущий транспорт, составляет для АЗС сегодня не более 300 руб./т. Дороже нельзя: тогда не получится выгодно торговать.

Что касается региональной сети, то мне трудно ответить на этот вопрос. С одной стороны, я работник цеха, и тогда оптимальный размер региональной сети — это 100% рынка. А с другой стороны, у меня есть российский паспорт, и я понимаю, что 100% — это безобразие. То есть так не должно быть, и ни одно цивилизованное государство этого не потерпит. Сейчас в Швейцарии сплошь и рядом станции, на которых одновременно написано British Petroleum и Shell и фриз поделен на зеленый и красно-желтый. Я могу вам фотографию показать...

«Современная АЗС»: *Таких станций в совместном владении British Petroleum и Shell в Швейцарии, по данным Catalyst Ltd., всего-то с десяток...*

Роман Хоменко: Пусть так, но я их вижу, они появляются. Не говоря уже о том, что подразделение BP в Германии пришлось продать и что Aral придется сделать то же самое. Потому что, если у какой-то сети в Н-ской области будет 100% станций, ей будет очень трудно держаться в антимонопольных рамках. По-хорошему, по-государственному, так не должно быть. Но рынок уже так поделили, и я не знаю, как можно рыночным способом ситуацию поменять. Жесткими антимонопольными законами? Они приведут к локальным картельным соглашениям. Потому что, чтобы содержать цивилизованный сбыт в регионе — с правильной, считающей по честному, бухгалтерией, учебными центрами, лабораторией, отвечающей за топливо, нужно иметь примерно 100–120 чел. аппарата. С юристами, с безопасностью — со всеми. Это то, чего не могут себе позволить незави-

симые заправки, действующие на свой страх и риск (часто, впрочем, успешно). А чтобы содержать эту армию «дармоедов», нужно продавать на регион от 50 тыс. т в год. Соответственно, при известном потреблении (какой-нибудь средний Черноземный регион потребляет светлых нефтепродуктов от 200 до 700 тыс. т в год) минимальная доля рынка и считается. Если сеть продает 15 тыс. т, она не может содержать аппарат управления и должна управляться каким-то частным предприятием с супругой и тещей, бухучет там «на коленочке» должен вестись... Это возможно, это серьезно, Борисов такой бизнес защищает. Но это не относится к вертикально интегрированным компаниям, которые нигде не могут рискнуть ни качеством, ни налогами: ответственность несет сразу головная компания.

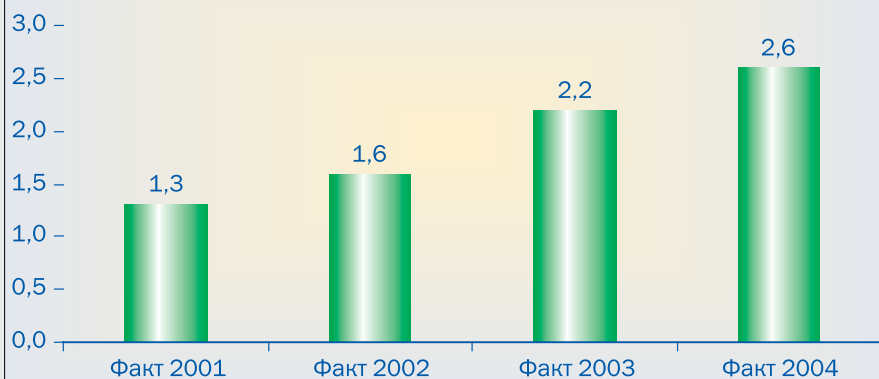
Оптимальный объем реализации региональной сети — продавать не менее 50–60 тыс. т в год, иначе нет смысла этим заниматься. [Оптимальный размер] межрегиональной — чистая логистика, федеральной — чем больше, тем лучше (кроме убогих региональных рынков, где наглухо убита маржа). Например, в радиусе 300 км от Астраханского завода, или Краснодарского завода, или перегонных кубов, которых там стоит немеряно... Если дизтопливо, сделанное из печного топлива, стоит 11,3 тыс., а мое — 15 тыс., то как конкурировать? А «печкой» под брендом торговать не могу...

«На АЗС клиент всегда испытывает стресс»

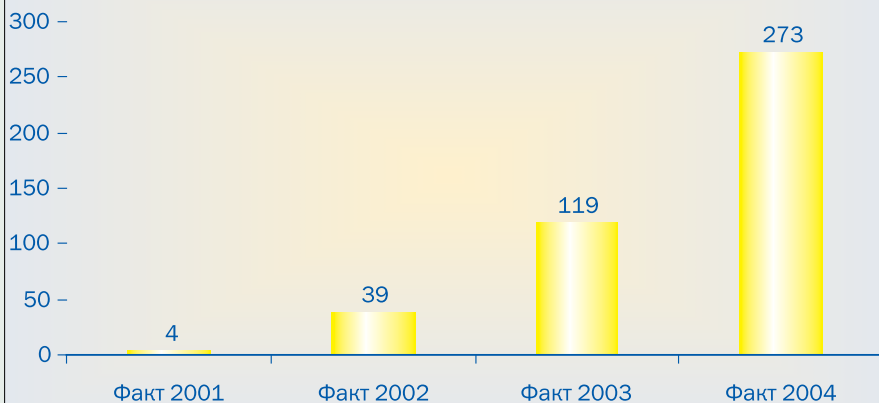
«Современная АЗС»: *Каковы в современных российских условиях преимущества и уязвимые места мегаполисных, трассовых и смешанного типа стратегий локализации сетей?*

Роман Хоменко: Я очень боюсь европейского варианта развития событий под названием «гипермаркеты». Пока это касается только Москвы; может быть, коснется и Санкт-Петербурга. Не знаю, насколько цивилизованно прозвучит этот призыв, но я призываю дорогих коллег не идти на сделки с «ашанами», «о'кеями» и прочими «метро». Они убили розничную маржу в Европе, сведя ее к нулю. Рыночная маржа в европейских городских сетях составляет ▶▶

Объем продаж нефтепродуктов через розничную сеть, млн т



Количество эмитированных корпоративных карт, тыс. шт.



▶ один евроцент на литре. Как с этим жить — неясно. Все, что они могут делать, — это развивать побочный торгово-сервисный бизнес. Только не надо мне рассказывать о нем в условиях Российской Федерации, где разрешена торговля по ночам и выходным. Мы не сделаем бизнеса в магазинах. Максимум, чего можно достигнуть, — это уровень BP Connect: она, наверное, 10% своего топливного бизнеса имеет в магазинах. Дальше — предел. У нас все супермаркеты работают круглосуточно, и не существует профсоюзного запрета на работу в выходные. Может быть, эта проблема встанет через пять-семь лет, но коллеги, начинавшие этот бизнес (у них опыта больше, чем у меня),

должны быть к ней готовы. Гипермаркеты будут покупать сети и уничтожат там маржу; она им не нужна. Крупные дискаунтеры не извлекают прибыли из торговли бензином, им заправочные станции нужны совсем для другого.

В мегаполисах уязвимые места, конечно, пробки. В пробках бензин не продается — вот, примите как факт. К тому же законодательство дикое. Примеры: Москва любимая, а уж тем более Санкт-Петербург, в высокой степени — Красноярск. В Москве — не буду называть проценты наугад, я их не знаю; хотя московские станции, да и по стране тоже, знаю сам, — ну уж половина точно стоит с нарушениями. «Красные линии» — в обязательном

порядке. Это мина, намеренно заложенная городскими, федеральными, какими угодно властями. Это — несомненный рычаг. Вот стоит станция; например, под Крымским мостом. Что хочешь делай с ее владельцем, хоть веревки вей. Или на «Ленинградке» МТК-шная стоит, или на Красина — 30 м от дома. Стандарты надо менять: вырос город. В Вене автозаправочные пистолеты торчат из стен домов, в Токио они свисают сверху, а растяжки — в переулках. Уязвимое место для бизнеса — то, что мы все стоим с нарушениями. И взрывопожаробезопасными, и экологическими — какими угодно. И требования меняются каждый день. Сколько там, 120 подписей надо, чтобы станцию открыть? Вот это — уяз-



вимое место, нас всех немножко вот так держат. (*Сжимает пальцы повернутой кверху ладони.*) Я очень не зави- дую независимым заправщикам: у них нет защиты. Никакой.

Уязвимых мест у трассовых стан- ций нет, разве что другую трассу по- строят. Откроют «Дон» — соседние трассы курят. Другое дело — вообще никто из коллег не использует пре- имуществ трассовых станций. По всей Европе, а уж в Штатах тем более на трассе обязательно стоит зеркала, между ними чаще всего — переход с рестораном, бесплатные душевые — все дела... Огромный комплекс дол- жен быть, и обязательно охраняемая стоянка для несчастных обираемых дальнобоев.

У станций смешанного типа — сме- шанного типа и проблемы. Я когда-то подсчитывал: вот если баррель нефти будет дороже 30 долл., то как же мы бу- дем жить в розничном бизнесе? Уже 60 [долл./барр.] стоит — и ничего, жи- вем. Автозаправочная станция, как вы- яснилось, вкусна в любом случае — хоть для частника, хоть для ВИНКа. Сейчас появились некие проблемы с топливом, а тогда я думал: ведь пер- воклассное топливо продается на рын- ке (что «Лукойлом», что «Сибнеф- тью», что «Роснефтью»), живи не хочу. Соответственно, если станция (вне за- висимости от локализации) продает

более 1,5 тыс. т в год (хотя для крупной компании этого недостаточно), то это и есть преимущество. Совершенно непонятно, что делать со станциями, ко- торые продают меньше тысячи. Если она одна на какой-нибудь сельскохо- зяйственный район — это, так сказать, вынужденная мера. Поверьте, какими бы кровопийцами в глазах населения мы бы ни выглядели, все равно — как бы без штампа обойтись? — мы думаем о людях, мы сами все за рулем ездим. Убрать последнюю станцию в районе — это... свинство.

«Современная АЗС»: *Насчет «глаз населения». Как только по феде- ральным каналам стали говорить о ЮКОСе почти каждый день (каза- лось бы, в негативном контексте), так сразу независимые АЗС ощутили падение продаж...*

Роман Хоменко: Ну... Реклама хо- рошая была, да. Я о другом говорю. Ни один нормальный человек не лю- бит заправлять свой автомобиль бензи- ном. Он тратит деньги, у него воняют руки, недовольна жена, дети канючат в машине — хотят дальше ехать. Заезд на АЗС — в любом случае отрица- тельные эмоции, что бы на ней ты ни сде- лал. Другое дело, что каждый заправ- щик в меру сил пытается максимально компенсировать отрицательное воз- действие. Это как визит к дантисту: ну

да, надо, но я не люблю дантистов! Так же и водитель не любит заправщиков. Заправить бак стоит 1 тыс. руб., и ко- нечно, виноват в этом не Хуго Чавес, а носитель бренда.

«Не верю в российский франчайзинг»

«Современная АЗС»: *Почему в Рос- сии джобберские и франчайзинговые программы оказываются неэффе- тивными?*

Роман Хоменко: Они неэффектив- ны потому, что ни одна собака не хо- чет платить роялти. Это началось, как мне кажется, с предпродажной под- готовки ТНК, которая все перекраси- ла в сине-белый цвет на ужасных для конкурентов условиях: бес-плат-но. Бренд ВР сразу же, на следующий день, приносит 18–20%-ное увеличе- ние продаж. Даже без изменения схе- мы движения, просто бренд вешаешь — и 20% в плюс. У ЮКОСа 15% мини- мум, я замерял. Перекрасиваешь — рост продаж 15% просто сразу, через неделю. Что, за это платить не надо?

Далее. Контрафактное топливо и на московском рынке существует, не говоря уже о регионах. Если под брендом будут продавать «печку», то для чего арендная плата или роял- ти с джоббера, если он информацион- но дискредитирует всю сеть? Мы не можем себе позволить, сунувшись к целевым потребительским группам, определяемым терминами *high middle* и *high*, торговать дрянью. А потом бе- гать по рынку и рассказывать: вы зна- ете, это не моя станция, это Вася Форточкин мне заплатил роялти, по- весил бренд ЮКОСа и теперь там торгует, так что извините, я не вино- ват... Да, в джобберском договоре на- писано, что «обязан и т. д.», но он об- ходится довольно легко. До сих пор на нашем цивилизованном рынке (могу заключать пари) есть станции: приезжаешь на бензовозе к оператору с зарплатой в 500 долл. и говоришь: «Бензовоз возьмешь?» — «Да!» На- лом отдадут, возьмут прямо на месте. Как в этих условиях передавать свой драгоценный бренд, в который вбу- хал столько денег, сил и невидимых миру слез? Если где можно сделать так, чтобы ну вот совсем-совсем не было у коллег никакой возможности добыть топливо, кроме как у держате- лей первоклассного продукта, — там франчайзинг возможен. Но в широ- ▶▶



► кую программу франчайзинга сегодня не верю.

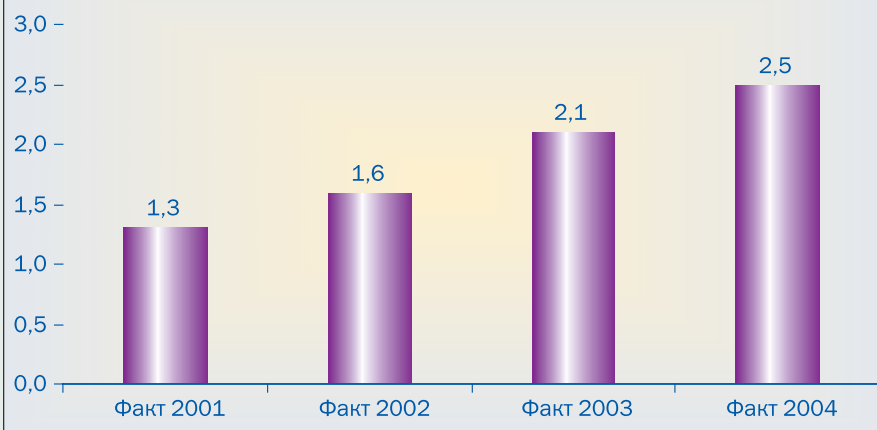
«Современная АЗС»: А почему в Соединенных Штатах нет такой ситуации, тогда как у шести общенациональных брендов в собственности находится не более 20% заправочных станций: из 90 тыс. американских заправок ВИНКом принадлежит не более 18 тысяч?

Роман Хоменко: Совершенно справедливо. Ближайший контрафактный бензин находится в 100 км к югу от Нью-Мексико, ближе переронных кубов нигде нет. Тамошние «чеченцы» делают бизнес, наверное, как-то иначе. Мало того, и региональная коррупция там поменьше. Бензиновый розничный бизнес в Соединенных Штатах насчитывает 100 лет истории; я же не могу считать, что розничный бизнес в России старше 20 лет... Система госраспределения нефтепродуктов не является розничным бизнесом, по крайней мере — коммерческим. По этой же причине существуют франчайзинговые схемы и в Англии. У них на острове нет ни одного галлона контрафактного бензина. Мало того, нарушение условий франчайзингового договора влечет за собой ужасающие судебные и имиджевые последствия. Если со мной это произойдет в Ростовской области, — не будет ни имиджевых последствий для уважаемых контрагентов, ни, скорее всего, судебных. Это факт.

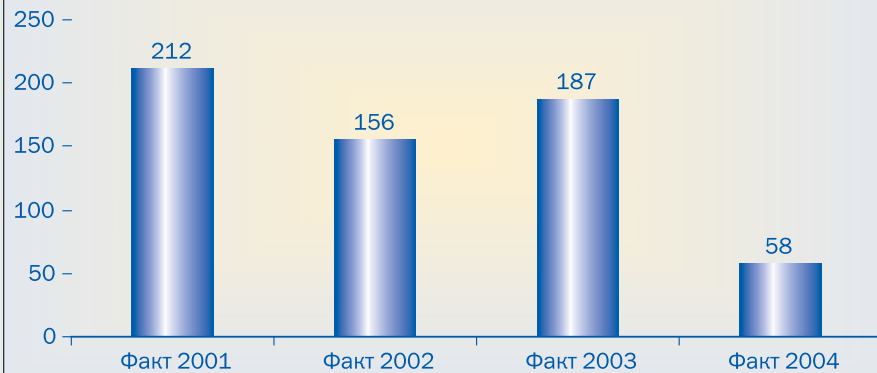
У нас рынок еще не очень цивилизованный. Можно нагло не выполнить условия договора, и, знаете, ничего не произойдет... По всей стране стоят станции под названиями «ОКОС», «УКУС», «ЮХОС» и т. п. и в одних и тех же цветах. И ничего не можем сделать: ни в судах, никак... Несмотря на то, что во всех газетах пишут, что ЮКОС держит штат бандитов и убийц. Видимо, всех пересадили: ничего не можем сделать — стоят эти «юхосы». Въезжаешь в Россию из Финляндии — первая станция, которую видишь в Торфяновке, — это «юкос». Многие годы стоит (с 1997 г. — **САЗС**), хотя к нам никакого отношения не имеет... А вы говорите «франчайзинг»... Там много чего должно быть.

У нас (еще потянуть такое надо!) есть типовые формы. Если ты хочешь ЮКОС, изволь купить алюкобонд. А-лю-ко-бонд! Надо соблудности стан-

Объем продаж на 1 АЗС, тыс. т



Количество модернизированных и построенных АЗК, шт.



дарт. Ливневка должна быть настоящая, и магазин должен быть 120-метровый! А в магазине все должно стоять так, как написано у тебя в книжке. Ты хочешь ЮКОС? Так это должен быть ЮКОС. Если ты заходишь на станцию, ты должен знать с закрытыми глазами: булочки у тебя слева, а журнал Hustler — справа. А туалет — вот здесь, и он всегда открыт, в обязательном порядке, для всех. И у тебя есть настоящая канализация. И нельзя, чтобы у тебя на стене было написано «Туалет», а стоял бы биотуалет, забитый не поймешь чем. Достойное освещение должно быть. Станция должна быть построена, ну минимум-минимум, за 400 тысяч. Это кто же столько потянет? А где-нибудь в Саратовской области до сих пор могут построить за 50. Цистерну зарыл в землю, «Нару» поставил — и все, торгуй...

«Современная АЗС»: Сказать по правде, у вас тоже станции разных стандартов...

Роман Хоменко: Три. Входи в любой из них, пожалуйста. Но самое-то главное — это какое роялти должен платить франчайзи, чтобы окупился контроль качества продукта, чтобы бензовозы с GPS'ами приходили к нему? Это сеть должна быть, а не две станции.

«Российские ВИНки могут поделиться 5%»

«Современная АЗС»: В Соединенных Штатах джоббер в течение всего года получает топливо по цене «market minus 4-5%» (считается, что она (цена) покрывает текущие расходы) и, если продает 50 млн галлонов, на которые подписывался (не 49,5 млн, а таки да — 50), то 17 января «пожалте в кассу»: джоббер приезжает в офис нефтяной компании на велосипеде, а уезжает на роллс-ройсе. Чем в России блокируется такая схема?

Роман Хоменко: Именно теми, кто должен был бы подписывать джоб-

► берский договор. Найдите мне, пожалуйста, франчайзи, который подпишет такой договор. Где он находится? Чтобы он при известной цене подписался на гарантированный объем, а потом обнаружил у себя в регионе некий разовый выброс Госрезерва на 2 тыс. на тонне дешевле и сидел в рамках этого договора своего? Он никогда не пойдет на это, и будет прав. Главное условие — вы торгуете топливом ЮКОСа. Это условие я не знаю,

как проконтролировать. Может, это и возможно, но я не умею, до сих пор не получалось. Да и черт бы с ним, не ЮКОСа. Но тогда «Лукойла». Вот прямо с Волгоградского завода. Вы знаете, сколько дерьма на рынке?

«Современная АЗС»: В зависимости от региона — до 60%. В Элисте — 80%.

Роман Хоменко: Вот. Не могу себе позволить. Не потому, что я отличник

такой, ботаник. А потому, что эти полтора франчайзи всю сеть угрожают. А заставить его в любом регионе взять весьма дорогое в опте юкосовское топливо и не взять то же самое госрезервовское (я не говорю о контрафактном)... Бывают у него выплески, в последнее время все чаще (это не прогнозируемо, это Правительство решает); он все равно нарушит договор, в обязательном порядке...

«Современная АЗС»: На каких условиях возможно партнерство ВИНКов и independents?

Роман Хоменко: Это долгий разговор. Партнерство должно быть в любом случае. Пока оно происходит в виде более или менее эффективно действующих топливных союзов. Топливный союз Борисова, региональные топливные союзы — у Ашихмина прекрасный союз, в Воронеже очень сильный союз. Они как-то договариваются. Коллегам приходится ходить, видимо, по очень тонкой грани между картельными соглашениями и цивилизованным рынком. Вот как эта грань соблюдается? Видимо, просто интеллектуально. Потому что это никак нигде не прописано. Что касается очевидного бизнес-партнерства, то смотрите. Есть независимые заправщики, которые сумели капитализировать свое имя на рынке так, что им доверяют ВИНКи. Сотрудничать с ними — да. Потому что юридически ВИНКи защищены не сильно. Если вертикальная компания, грубо говоря, жестко отнесется к независимому партнеру, ее прижучат как следует, причем всю. А если независимый партнер обманет вертикальную компанию, у таких компаний, как «Лукойл» или ЮКОС, никаких рычагов воздействия на публику нет.

«Современная АЗС»: Если попытаться в памяти, пару примеров, подтверждающих сказанное вами, можно припомнить. Но вот уже лет пять ничего подобного ведь не происходит, верно?

Роман Хоменко: Конечно, не происходит, потому что все оставили свои попытки любого партнерства, кроме как с целью поглощения. Последнее партнерство было, по-моему, у Аркуши в «Гранде». (Московская сеть ООО «Гранд» была приобретена в марте 2005 года ОАО «Русснефть». — **САЗС.**) ►►



► **«Современная АЗС»:** Каков оптимальный размер прибыли, которой ВИНКи могли бы поделить с независимыми?

Роман Хоменко: Четыре-пять процентов. В противном случае это не имеет никакого смысла. Если мы сейчас пустимся в долгие разговоры и перейдем на прибыльность экспорта нефтепродуктов, то и вовсе не о чем будет говорить, даже об этих 4-5%...

«Готов потерять в объемах продаж»

«Современная АЗС»: В каких пределах возможна планомерная коррекция рентабельности топливной розницы?

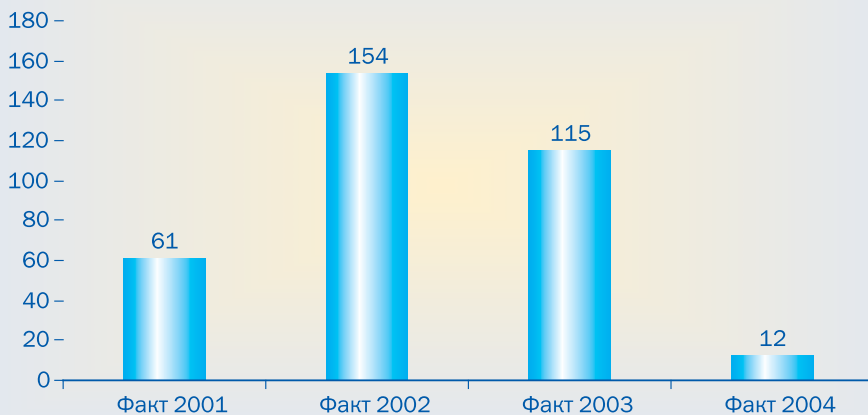
Роман Хоменко: Нижнюю планку я уже называл. Для ВИНКов маржинал не менее 15%, для независимых — не менее 10%. Дальше ничего не получится. Что касается верхней планки... Властная вертикаль уже занялась ею, так что можно уже и не беспокоиться: все будет хорошо, ограничат нас. Да этим, собственно, никто и не занимался. Я не помню, кроме каких-нибудь исключительных случаев по Якутии или Петропавловску-Камчатскому (где мы не торгуем, кстати), 100%-ной маржи. Еще такая в газе есть.

«Современная АЗС»: Еще год назад ваши события имели корпоративную плановую рентабельность в 17%...

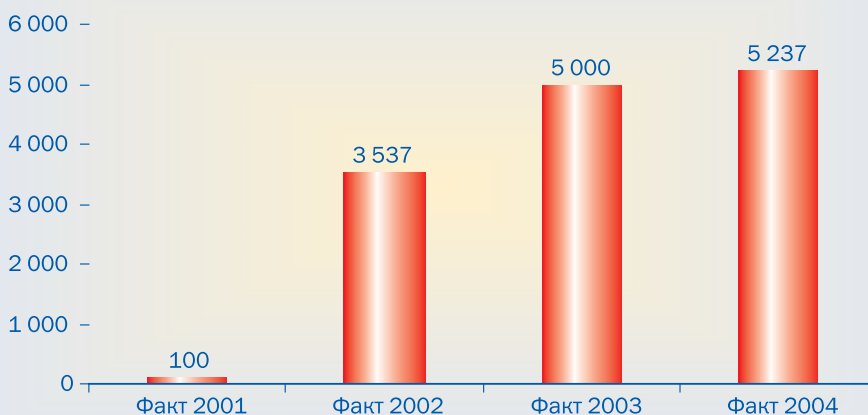
Роман Хоменко: А она не имеет никакого отношения к рынку. Вне зависимости от того, какая принята форма регионального управления: как в «Лукойле» (где в одном предприятии находятся и нефтепарковое хозяйство, и опт, и розница) или как у нас (когда все это разделено на предприятия). Куда ВИНК сует свой центр прибыли, не так уж и важно. Бюджет должен получать налоги, и ему все равно, где он их получит: на воротах завода или на пистолете. Пресловутые 17% — это «средняя по больнице» окупаемость вместе с социальными программами, со всеми пирогами, с зарплатами сотрудников, с моей зарплатой... Никакого отношения к истинной марже это не имеет.

«Современная АЗС»: Особенно если учесть возможности трансфертного ценообразования...

Объем инвестиций, млн \$



Обучено персонала, чел.



Роман Хоменко: Строго говоря, мы можем не покупать у ТД «ЮКОС» нефтепродукты, если они даже на 200 руб. дороже, чем у высокочассных продавцов вроде «Сибнефти». Да, до этого не доходило, но у меня есть такое право. Трансфертных цен у нас нет уже очень давно. Не в связи с издевательством над нашей компанией, а значительно раньше. Трансфертные цены, может быть, нужны были компаниям — всем — на сырую нефть. Чудес в ритейле не бывает: мы же не можем ЗАО, которыми являются все эти предприятия нефтепродуктообеспечения, по бухгалтерскому учету пускать в дебетовое сальдо? Они же все прибыльные, все. Мы содержим аппараты, платим за услуги управляющей компании и так далее... В ВИНКе это абсолютно законно: совершенно все равно, где вы считаете прибыль. Главная роль розницы заключается в гарантированном шлюзе бензина. Вот Хоменко продает гарантировано 3 млн т, и под это есть баланс нефти.

«Современная АЗС»: Как раз партнерские отношения с независимой товаропроводящей сетью, которая также имеет стабильную пропускную способность, и позволяют снизить риски внешнеэкономических колебаний, когда планирование добычи и переработки является заложником мировых цен...

Роман Хоменко: По поводу качества топлива и обслуживания за весь 2004 год мы получили всего четыре жалобы. На сеть в 1,2 тыс. станций. Знаете, меня устраивает эта ситуация. Готов потерять в объеме продаж. Либо будем ждать законодательства — самим нет сил и времени разрабатывать такое. Пока мы находимся на феодальном уровне: делать бизнес можно только с конкретными людьми. Известными, уважаемыми на рынке. Вот если бы у Сергея Борисова был бензиновый бизнес, я бы с ним имел дело. Или с Небольсиным, с Аркушей, Ждановым в Иркутске и Чите — с теми, кто дорожит своим именем. ■