



# Tajemství úspěchu Bulata Subaeva

IVANA HASLINGEROVÁ

**V** rubrice „Galerie úspěšných osobností“ představujeme vedoucí manažery, kteří dokáží být i v těžkých podmínkách naší současné ekonomiky úspěšní a jejich firma vykazovat růst a prosperitu. Ing. Bulat Subaev je generálním ředitelem společnosti LUKOIL, která působí ve střední Evropě a Beneluxu a má centrálu v Praze. V současné době řídí šest odlišných evropských zemí, jako je Belgie, Holandsko, Polsko, ČR, Slovensko a Maďarsko. Strategii společnosti jsou nízké ceny, vysoká kvalita a nadstandardní úroveň služeb pro zákazníky, jakož i pružná reakce na rychle se měnící dynamické podmínky na trhu. Společnost se orientuje nejen na vysokou kvalitu za nízké ceny, ale zejména na nadstandardní pohodlí klientů, těm nabízí od wi-fi připojení až po moderní restaurace s vlastními pekárny, čerstvými sendviči připravenými před očima zákazníků a kávovými koutky s možností klidného posezení. Bulat Subaev má zkušenosti zejména v oblasti modernizace čerpacích stanic, tzv. re-brandingu neboli dosažení jednotného moderního vzhledu. Byl zodpovědný například za re-branding čerpacích stanic ve dvanácti státech na východním pobřeží USA. Uvědomil si, že řidiči kromě zakoupení paliva uvítají příjemné posezení před další cestou.

\* Vystudoval jste uznávaný vzdělávací institut ropného inženýrství, Gubkinovu státní univerzitu ropy a plynu, a věnoval jste se na Sibiři údržbě třiceti ropných vrtů. Můžete nám popsat vaši cestu k současné pozici?

Ve společnosti LUKOIL pracuji od roku 1997, kdy jsem začal pracovat jako inženýr na ropných polích. Potom jsem se přesunul do oddělení maloob-



chodu pro ruský trh a od roku 2005 jsem jej vedl. V roce 2005 zakoupila americká společnost ConocoPhillips podíl ve společnosti LUKOIL a v rámci této transakce bylo rozhodnuto o výměně mezi manažery obou společností, aby získali zkušenosti, jak pracují jejich kolegové.

\* To byl váš první kontakt s mezinárodním ropným byznyssem?

Ano, tehdy bylo vybráno deset lidí, a já jsem byl jedním z nich, kteří mohli jet do Spojených států do společnosti ConocoPhillips v Houstonu, a tam získat během roku zkušenosti z různých aspektů amerického byznysu a globálního byznysu obecně. Poté jsem se do USA přestěhoval a pracoval jsem jako marketingový konzultant v americké centrále ConocoPhillips ve funkci marketingového ředitele, která měla na starosti deset tisíc stanic na jižním pobřeží USA.

V roce 2006 jsem se stal výkonným marketingovým ředitelem společnosti Getty Marketing Petroleum se sídlem v New Yorku a New Jersey, která obhospodaruje 2 tisíce čerpacích stanic ve 12 státech východního pobřeží USA.

\* Kdy jste se vrátil zpět do Evropy?

Bylo to v polovině roku 2007, kdy jsem zastával funkci generálního ředitele LUKOIL Belgie, kde jsem byl zodpovědný za provoz všech 157 stanic jakož i terminálu v Belgii a Lucembursku.

\* Pracujete pro LUKOIL více než 20 let, jste stále motivovaný?

Ano, a jsem velmi hrdý na to, že mohu pracovat pro společnost LUKOIL, která je velmi mladá a ambiciózní, přitom se řadí mezi velké společnosti s více než stoletými kořeny.

LUKOIL mi dal velkou příležitost pracovat v ropném byznysu od Sibiře až po Spojené státy, být zapojen do lokálního



byznysu a zároveň být na centrále a věnovat se korporátnímu byznysu.

✳ **Co Vás ale přivedlo z New Yorku, New Jersey, Belgie a Lucemburska k nám do Prahy?**

Společnost ConocoPhilips provozovala v Evropě své čerpací stanice pod značkou JET. V roce 2007 společnost LUKOIL odkoupila od společnosti ConocoPhilips 376 čerpacích stanic v sedmi evropských zemích v Belgii, Lucembursku, České republice, na Slovensku, v Polsku, Maďarsku a Finsku, čímž se dostala na středoevropský trh.

✳ **Jaké byly první vaše kroky v nové pozici?**

Bylo třeba provést hladkou integraci nového byznysu do struktury skupiny LUKOIL, udržet prodeje a uvést značku LUKOIL na nových trzích. Já jsem se zabýval re-brandingem v USA a byla to pro mne výzva. Od roku 2008 proběhl pod mým vedením re-branding čerpacích stanic, které nyní mají výrazný design a charakteristické barvy LUKOILU.

✳ **Jak se vám daří řídit celkem šest odlišných zemí? Dají se vůbec uřídit?**

Dají, a má to dokonce pro LUKOIL mnoho výhod. Řízení několika zemí najednou, takzvaný centralizovaný funkční

model, totiž přináší synergie a ekonomické výhody.

✳ **Proč jste se rozhodli vybudovat své sídlo v Praze?**

Těch důvodů je několik, jednak Praha byla zhruba před deseti lety prvním místem, kde jsme otevřeli naši pobočku, zadruhé má výhodnou geografickou polohu a zatřetí to, že v ČR jsou velmi vzdělaní lidé ovládající několik jazyků. V neposlední řadě je to samozřejmě také proto, že Praha je nádherné místo, u kterého by nikdo neodmítl tam bydlet.

✳ **Společnost LUKOIL přistoupila po více jak deseti letech opravdu k radikálnímu re-designu, neboli změně interiéru svých čerpacích stanic, které iniciovalo právě Vaše české zastoupení. Díky tomu se čerpací stanice na pražském**

**Barrandově stala jedním ze dvou míst na světě, kde se nový koncept testuje. Proč jste začal právě v Praze zkoušet nový model?**

Praha byla vybrána pro otestování nového konceptu obchodů a restaurací na benzinových stanicích, protože zde sídlí generální ředitelství a pro její další výše uvedené výhody. Věřím, že moderní design, vlastní pekárny, čerstvé sendviče připravované před zraky zákazníků, odpočinková zóna v moderní restauraci, to vše posune standard čerpacích stanic na další vyšší úroveň. Zákazníci si mohou vychutnat kávu v útulném kávovém koutku a díky bezplatnému wi-fi připojení si vyřídit vše na internetu. O tuto službu je velký zájem. Modernizovali jsme i regály, což například pomohlo k minimalizaci zásob.

✳ **Jaké jsou výsledky? Nalákal projekt inovací interiéru a nabídky jídel a možností wi-fi připojení nové zákazníky?**

Je sice brzy na konečné závěry, nicméně již nyní mohou říci, že projekt bude úspěšný. Přináší nám tržby navíc a roste zájem zákazníků. V blízké budoucnosti jej budeme zavádět i na dalších stanicích.

✳ **V ČR je vysoká spotřební daň z prodeje nafty a pan ministr ji nechce snížit, protože by to podle něj**

**ohrozilo příjmy státu. V důsledku toho od roku 2008 dlouhodobě klesá prodej pohonných hmot, hlavně benzínu. Jeho spotřeba za posledních pět let klesla o patnáct procent. Někteří majitelé čerpacích stanic si stěžují, že to snižuje jejich příjmy a dokonce některé čerpací stanice zanikají. Jak to děláte, že když celý trh klesá, Vaše čerpací stanice se znásobují a dokonce se modernizují?**

Musíme připustit, že prodej pohonných hmot je v posledních pěti letech skutečně proměnlivý, což zaznamenala i naše společnost. Nicméně u nás nedošlo k takovému významnému propadu prodeje, jak dle Vašich slov uvádějí ostatní provozovatelé čerpacích stanic. Věřím, že se nám podařilo udržet naše prodeje díky naší strategii nízkých cen, vysoké kvality a nadstandardní úrovni služeb pro zákazníky. Máme image nízkých cen a kontinuálně se snažíme zvyšovat kvalitu a úroveň služeb.

✳ **Vedete pobočky v šesti zemích. Můžete porovnávat. Kde se vám pracuje nejlépe?**

Na jedné straně je i přes různé odlišnosti v oblasti struktury trhů i spousta podobností v tržních trendech, jako je stagnující spotřeba či marže. Preference zákazníků jsou také stejné – nízká cena, vysoká kvalita a vysoká úroveň služeb.

Na druhé straně, na některých trzích jsou výrazní a dominantní hráči. V ČR bohužel na rozdíl od Belgie nemáme tak vysoký tržní podíl a jsme více závislí na trhu, protože zde nemáme vlastní palivo. Odebíráme je z České rafinérské.

✳ **Neboli je pro Vás nevýhodné, že na našem území nemáte rafinerii. Neuvažujete o koupi společnosti Česká rafinérská, která patří Unipetrolu, Shellu a ENI?**

V minulosti se vedla nějaká jednání o koupi, ale nyní si nejsem vědom nabídky na prodej České rafinérské. Kdybychom ji obdrželi, zvážili bychom ji, podívali, se zda splňuje naše kritéria, návratnost investice, tak jak to činíme se všemi nabídkami.

✳ **Není tajemstvím, že se našemu státu již roky nedaří zabránit prodeji velkého množství nezdaněných paliv, a ta se pak za výrazně nižší cenu stávají dumpingovou konkurencí**



poctivým prodejcem. Mnoho pump, které řádně platí daně, nedokáže tak nízkým cenám konkurovat. Jak tento černý trh ovlivňuje tržby LUKOILU u nás? Co je proti tomu možné dělat?

Tak zvaná šedá ekonomika ovlivňuje celý český trh a státní příjmy a ne jenom LUKOIL. Vždy vítáme férovou konkurenci, protože ta motivuje ke zvýšení kvality služeb, zlepšuje cenovou politiku a konečným vítězem je pak zákazník a stát. Naproti tomu neférová konkurence vede k tomu, že vyhrává pouze jedna strana. Tou ale není zákazník a už vůbec ne stát. Společně se sdružením ČAPPO, jehož jsme členem, připravujeme návrhy, jak tuto situaci zlepšit. Před několika týdny byla zaslána naše společná koncepce do vlády a Parlamentu. Snažíme se upozornit na tuto šedou zónu ekonomiky, protože díky ní stát ztrácí na daních nemalé peníze.

\* **Co by mohla vláda pro společnost Vašeho typu udělat? Co byste dělal, kdybyste byl rezortním ministrem?**

V první řadě bych chtěl říci, že nemám ambici stát se ministrem, i když by to byla asi velice zajímavá zkušenost (*úsměv*). Kdybych se jím ale stal, soustředil bych se na to, aby bylo z prodeje paliv vybráno na daních víc peněz, tím, že bude zabráněno daňovým podvodům.

\* **Souhlasím, ale jak to provést? Vy vidíte do situace hlouběji, než resortní ministr. Kde je největší prostor pro úniky a jak ho omezit?**

V této oblasti spolupracujeme s ostatními férovými hráči v rámci oborové organizace ČAPPO. V tuto chvíli mohu odkázat na zmíněný dokument, jak zabránit těmto únikům, který jsme odeslali politikům.

\* **V dubnu 2011 došlo k podepsání Memoranda o spolupráci v oblasti výstavby plnicích stanic na zemní plyn (CNG) mezi společnostmi LUKOIL Czech Republic s.r.o., VEMEX s.r.o. a GASCONTROL, společnost s.r.o. V loňském roce jste společně se společností VEMEX a GASCONTROL ve vašich čerpacích stanicích instalovali v Opavě, Ostravě, Bohumíně a Olomouci nová plnicí zařízení CNG pro auta jezdící na plyn. Pro laika je to neobvyklé, spíše by si myslel, že jste konkurenti na trhu s palivou. Vám se to**

osvědčilo? Bude Vaše společnost i nadále rozšiřovat stávající nabídku klasických pohonných hmot o tuto alternativu, která je šetrná k životnímu prostředí a podstatně snižuje provozní náklady v dopravě?

V ČR nejsme s Vemexem konkurenty, jako je tomu v Rusku, kde její mateřská společnost Gazprom našim konkurentem je. V České republice nás naopak spojuje zájem o spokojenost a lepší obslužnost zákazníků. Nevnímáme to proto jako konkurenci, ale jako o rozšíření nabídky o alternativní palivo u našich stanic. Prodeje plynu jsou navíc v poměru k benzínu velmi nízké a nejde nám o to mít z toho profit, ale spíše to chápeme jako přínos naší společnosti pro ekologii.

\* **Vaše společnost se stala členem Rusko-České obchodní komory pod vedením JUDr. Vladimíra Ermakova. Co přineslo toto členství kromě sblížení firem Vaší společnosti v obchodu a v práci?**

Investiční klima v ČR je velmi přátelské a necítíme, že by se na nás jako na mezinárodní společnost s ruskými kořeny jakkoliv špatně pohlíželo. Důvod, proč jsme vstoupili do Rusko-České obchodní komory, byl pouze ten, abychom pomohli více utužit obchodní vztahy mezi ČR a RF. My jakožto firma působící jak v ČR, tak v Ruské federaci se cítíme být jak ruskou, tak českou společností a proto můžeme svými zkušenostmi pomoci ostatním firmám v ní sdružených. Proto jsme po oslovení panem Ermakovem přijali nabídku členství v Rusko-České obchodní komoře.

\* **V průběhu října 2012 probíhala na čerpacích stanicích LUKOIL v České republice akce Měsíc charity. Jejím cílem byla podpora dětí a mladých lidí, kteří v důsledku dopravní nehody přišli o jednoho či oba rodiče nebo byli sami trvale zdravotně postiženi. Tým společnosti LUKOIL Czech Republic přispěl svou účastí**



na turnaji Oil, Gas & Energy Football Challenge 2011 k vybrání peněžních prostředků ve výši 1540 eur, které byly následně věnovány Klinice dětské hematologie a onkologie v Kramárech. Chystáte letos opět podobnou humanitární akci?

Fotbalový zápas nebyla čistá charita, spíše šlo o to udělat něco pro sblížení mezi zaměstnanci společností v oboru pohonných hmot, energie a plynu. Charitativní činnosti se týká náš vlastní projekt ve vzdělávání dětí, které přišly při auto-nehodě o rodiče. Koupí kávy a sušenek na našich stanicích mohli naši zákazníci přispět do tohoto fondu. Loni takto naši zákazníci přispěli 70 000 Kč a my sami jsme přidali dalších 500 000 Kč.

\* **Práce generálního ředitele je časově náročná. Máte čas na vaši rodinu? Jaké máte koníčky?**

Rodina je mou největší podporou a mým úspěchem, mám dvě děti a samozřejmě na sebe nemáme moc času. Stýská se jim, mají ale porozumění. Žili jsme ve 4 zemích a každé dítě se narodilo v jiné zemi. Doma se tomu smějeme, že naše děti jsou opravdu globální. Pokud jde o koníčky, mám spoustu oddechových aktivit: knihy, filmy, cestování... Nejvíce času ale nejradyji trávím se svými dětmi.

\* **A vaše plány do budoucna?**

To není jednoduchá otázka. Chtěl bych být dobrým otcem, manželem a rozšířit si vzdělání a zkušenosti.

Vážený pane generální řediteli, děkuji za zajímavý rozhovor.

*Snímky Fragmenty a archiv firmy.*