

加油站零售市场化经营竞争战略探究

吴光富

(浙江高速能源发展有限公司,浙江 杭州 310000)

摘要:本文以加油站零售市场化经营竞争战略为分析对象,首先介绍了加油站零售行业的现状,接着分析了加油站零售市场现行战略,随后阐述了加油站零售市场竞争战略选择,最后论述了加油站零售市场化竞争优势的创造方式和方法,以便不断提高加油站零售市场化的竞争实力。

关键词:加油站;竞争战略;市场化

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.18.145

在一个国家发展的过程中,石油是一个国家改革的重要资源,石油供给状态将会直接影响到一个国家经济发展的速度。近些年来我国正在逐步推动加油站零售市场化竞争,希望通过市场力量调配基础资源,以此提高加油站零售市场的竞争力,提升加油站的服务水平。

1 加油站零售行业的现状

加油站主要是为车辆加油服务,车辆的快速增长也会导致油料消耗的增长,加油站所提供的加油服务业务也会随之增加。据不完全统计,我国汽车保有量以每年10%以上的速度递增,这使得我国油料消耗的速度也在进一步增加,推动了加油站零售行业的快速发展。加油站零售经营者在制定战略时必须考虑到市场环境,同时需要考虑到政府的政策走向。近些年来,政府加大市场在基础资源条规中的力度,积极探索加油站市场化经营管理服务,希望通过市场的力量实现资源的优化配置。为此,加油站经营管理工作可能会陆续的向民营企业放开,这也必然要求现有的加油站,零售经营者充分考虑到未来市场化竞争的可能,不断提高自身的经营管理水平,为自身制定好零售战略规划。

2 加油站零售市场现行战略分析

当前,加油站都采用的是品质吸引服务的发展战略,对于加油站所经营的产品必须做到人无我有、人有我优的发展方式。目前,我国加油站的石油大部分都是依靠于进口,通过优质的提炼技术会使加油站在产品质量方面具有一定的竞争优势。近些年来,国家不断提高成品油的质量标准,加油站也积极响应了国家的号召,为客户提供更加优质的产品,有些油品的质量已经在行业内部达到了领先的地位。加油站也投入资金改造油气资源,不断提高加气功能。一些加油站除了为客户提供成品油业务之外,加油站也在朝着现代化综合服务商的方向转变,因地制宜的为民众提供水电费代缴、话费充值、邮政快递等各种各样的生活的业务服务。

3 加油站零售市场竞争战略选择

3.1 目标聚焦战略

目前,加油站在成品油零售市场的经营面非常的广泛,所涵盖的面也较为完整,除了拥有便利店之外,加油站还拥有非常齐全的汽油和柴油,同时燃料油以及润滑油也在经营范畴之中。如果加油站集中所有力量攻克高端市场,如高标号的汽油。虽然消费者对于汽车养护的意识在稳步提升,但是高标号油在市场上的销售率并不高,如果加油站将所有的油变成高标号油,很可能会损失一些中低消费者的群体。如果加油站强化低标号油品的销售,加油站不仅仅可能会失去高端用户,也有可能使加油站的利润下降。在销售成品油时,加油站还必须肩负一定的社会职责,需要满足社会的整体需求。为此,加油站无论是定位于哪一个范围的市场都可能会损失客户,同时也可能会损失社会效益和经济效益,因此加油站必须坚持全覆盖的经营战略。

3.2 总成本领先战略

加油站本质上是一家销售型公司,购买汽油常常会占到整个加油站成本的大头,甚至可以超过90%。目前,加油站公司拥有非常完整的组织结构体系,加油站的用人成本和管理成本也在不断的增加,同时加油站还需要做好日常维护管理工作,因此加油站很难通过压低成本的方式获取高额利润,因此总成本领先战略并不符合加油站的竞争时机。

3.3 差异化战略

目前,加油站与其他竞争对手之间的经营模式都是通过加油站与便利店相结合的模式,所销售的产品并不具有差异化的特点,加油站竞争的最大优势在于品牌的知名度。近些年来,许多加油站在不断提高自身的油品质量,通过提升油品的动能和清洁度,提高支撑在整个行业中的知名度,同时很多加油站也非常重视自身的口碑,希望提高自身在市场上的竞争力。经过多年的发展,加油站

已经实现了,在很多区域的全方位覆盖,因此也培育了一批具有忠诚度的客户。为此,加油站零售竞争战略的下一步需要积极推动差异化战略,以此不断确保自身在行业的领先地位,提升竞争实力。

通过对比以上三大零售竞争战略,聚焦战略很可能导致加油站忽视细分市场,容易导致一些客户群体转移到其他竞争者的手中,同时也可能导致不必要的资源浪费。总成本领先战略受制于加油站的先天体质问题,其在成本上与其他竞争对手相比,难以获得绝对的优势,而在短期之内又无法找到行之有效的降低成本方法。差异化战略除了确保加油站自身产品的差异性之外,加油站需要不断创新自身的服务和经营模式,实现人无我有、人有我优的战略规划意图,不再是以单纯的加油量作为竞争目的,而是以为客户提供更多增值服务作为竞争手段,这样才能够真正留住客户,因此加油站应当选择差异化的战略,作为自己未来零售竞争战略方向。

4 加油站零售市场化竞争优势的创造

4.1 基于企业内部的活动

4.1.1 物流

目前,加油站的货物运输渠道较多,不仅包含有水运和陆运,同时也包含有管道运输。在一些大型加油站中,铁路运输的成本常常低于公路运输且时间可以得到有效保障,因此铁路运输也成为了很多加油站货物运输的重要方式。许多加油站经营公司在地市都会设置一个油库储存点,这些油库储存点可以满足当地加油站的加油需求,油库储存点上会设置监控设备,以此实时反映油库的储存量。未来,加油站需要不断提高自身油品物流的自动化水平,例如自动化发油,自动化监测要油,提高库存准确率,以此提高加油站的竞争优势。在加油站的合作对象中,有一些客户订单量较大或者是非车辆用油,加油站可以根据客户的需求为客户提供专业化产品,由加油站负责将油品运输至客户所在地,加油站需要做好运输调配管理。例如,加油站可以和运输公司之间签订协议,共同监督车辆配送状况,通过GPS定位、有奖举报、视频监控等方式打击违规行为,以此维护好加油站的良好口碑,提升加油站零售竞争实力。

4.1.2 生产经营

加油站的管理属于系统集成化管理,例如通过监管系统可以实时了解各个加油枪的流水,同时加油站员工采用的是每日日结的结算方式,加油站的各项数据可以上传至零售电子账务表,并最终导入企业的财务数据之中,由财务部门进行日对账结算。加油站可以设置辅助操作系统,但是需要避免这些操作系统之间的重复操作,加油站需要不断提高操作的自动化水平,积极推进加油站的各项管理自动化和智能化的能力,更好地为民众提供

增值服务,以便使加油站可以领先于其他行业的竞争者,实现自身零售竞争战略优势。除此之外,加油站还需要不断完善自身的监控系统,加强对油品分发营业场所等环节的监控,以此不断提高加油站的服务水平,维护加油站正常的加油秩序,同时不断强化自身的服务质量,加大对物品的保护力度。

4.1.3 市场销售

加油站需要加强对市场的调研,需要与客户进行深度沟通,强化市场的精准分析可以分区域、分市场、分商圈出台相应的政策,以便制定出更加灵活而又多样的营销战略,不断提高自身的零售竞争实力。加油站差异化的经营战略是为了满足不同客户的经营需求,因此可以细分不同的客户结构,同时还可以针对不同的商圈开展差异化的经营战略。例如,如果加油站位于客流量较大地区,加油站应当紧紧围绕着车辆全生命周期开展营销,可以利用互联网等手段分析客户的数据,营造消费体验,不断提升加油站的品牌附加值,提升零售竞争的实力。如果加油站对接的是物流站,加油站可以积极调研物流公司的各项需求,有针对性的开展特色服务,满足物流公司司机中途用餐洗浴的需求,同时还需要为车辆提供充气 and 加水服务,打造温馨驿站,提升加油站零售竞争实力。如果加油站针对的是农村市场加油站,可以以创建美丽乡村作为切入点,提高加油站的农产品营销质量,做好支农惠农以及农业农村等各项服务,积极服务于农产品物流中心以获取更大的竞争优势,提升自身零售竞争实力。在互联网大背景之下,加油站需要借助互联网的优势实现线上与线下多为一体的营销模式,借助各大活动平台开展交流管理活动。

4.1.4 人力管理

为了提高加油站的零售竞争实力,确保竞争战略的落实加油站还需要加强人才培养,以便发挥人才优势。为此,加油站可以根据业务需求强化人才培养,提高员工的学习积极性,提升员工的综合素质,以此不断满足市场的需求。在考核人才时,加油站还需要建立起合理的考评机制,真正做到赏罚分明,构建工资增长机制,使员工的付出与其业绩相挂钩,以此充分发挥员工的主观能动性,不断提高员工的工作技能使用,同时也为加油站不断创造社会价值。例如,加油站可以强化人员岗位流动,派出优秀青年到基层岗位锻炼,在项目中锤炼人才、培养人才。

4.2 基于价值体系的竞争优势创造规划

4.2.1 价值结构转型的竞争优势创造

第一,组织结构整合。近些年来,加油站在不断强化自身的专业化管理,推动精细化管理,但是加油站的管理也呈现出碎片化的状态,此加油站内部的横向协调难度加大,同时也导致加油站内部的权责分配不齐,时间成本

和经济成本直线拉升。与此同时,加油站员工的工作压力也越来越大,工作复杂度也越来越大,岗位之间的信息无法实现高速共享,重复劳动的现象比比皆是。为了实现加油站零售竞争战略,加油站需要转型升级,不断提高自身的工作效率,可以采用系统化和整体化的营销模式,实现各部门之间最大程度的优化整合,实现加油站与员工之间的合作共赢。为此,加油站可以朝着小机关大基层的方向改进,通过压缩管理部门的编制使人员下沉,以此重新划分层级,重新定义职能部署和人员的职责,避免多头管理,避免无谓的内耗,同时也可以挖掘客户关系,做好客户维护,以此不断提高加油站零售竞争实力。

第二,提升管理模式。由于加油站的覆盖面较广,因此管理难度较大,管理成本也较高,如果全部一手抓很可能消耗大量资源。为了实现加油站零售竞争战略,加油站可以不断完善管理模式,可以从直接管理变成间接管理,可以从以往的用人变成用服务,从简单的行政管理变成市场化的契约管理,这样才能够有效调动加油站站长以及工作人员的工作活力,提升其在零售市场上的竞争力,提升加油站的销售水平。例如加油站可以在所有权和经营权不变的情况之下,将业务经营权限及服务管理内容外包给加油站的站长,以契约的方式规范加油站站长的责任和义务,通过奖励惩罚等各项措施约束和激励加油站管理,以此确保加油站的规范性经营。与此同时,加油站还必须坚持外包与自营一盘棋的思想,做到营销手段,营销资金营销策划的高度同步实现,加油站统一管理,统一标识,统一配送,统一服务,确保加油站安全无事故,以此维护加油站的良好形象,同时也巩固承包方的合法经营意识,提升加油站的管理水平和销售水平,最终提高加油站零售竞争实力,实现零售竞争战略。

4.2.2 客户价值链差异化的竞争优势创造规划

加油站可以增设场景销售,以此不断提高消费者的消费体验,将互联网信息技术融入到加油站之中,使加油站的管理从传统的电脑端移动到客户手机端,使客户利用智能手机就可以完成各种各样的消费场景。加油站可以通过系统设定向符合条件的客户推送促销信息和各项优惠券,以实现精细化管理。客户通过手机可以实时查询自身在加油站的消费记录,同时还可以完成礼品兑换、充值、优惠券领取等各项活动,以此不断增加用户体验。加油站甚至还可以和消费者进行实时互动,消费者可以实时了解当前加油站的车流量,可以选择在不繁忙的时候前去加油,以避免在加油站出现拥堵情况。加油站还可以通过经营数据深度挖掘客户信息,实现商品服务与客户需求的精准化衔接,以此实现精准化营销,同时为客户提供差异化的服务,以此提升加油站零售市场竞争水平。

第二,探索人、车和生活相融合的生态圈。为了提高

加油站零售竞争实力,加油站可以紧紧抓住消费升级的趋势,构建生态圈,实现线上与线下的一体化经营,加快推进支撑商业模式的变革。加油站可以通过对接4S店、金融、保险等各行业实现商业资源的融合,打造共同利益的商业价值链。加油站还可以将自身打造成生活驿站,创建生活服务中心、物流中心、网络购物中心,以此不断提高客户的粘性,突破传统加油站的局限。加油站可以因地制宜地将自身设计成各种各样的旅游景点,将加油站和当地的人文景观融合在一起。

第三,主动迎合客户的需求变化。近些年来,电动车发展势头非常强劲,加油站可以利用自身的布局优势提前完成充电桩的设计布局,为电动车客户提供在线充电以及其他的非油业务,是自己成为低成本的优质商业中心,以此提高加油站零售市场竞争水平。

4.3 基于智能化技术的优势创造

为了提高加油站零售市场化经营竞争实力,加油站需要强化智能化技术储备,有序提高加油站经营管理水平。为此,加油站可以通过智能化的技术强化管理水平,提升加油站零售市场化竞争实力。在管理之时,加油站可以设置人员管理应用端、油品管理应用端,薪酬管理应用端、流程台账管理应用端,同时设置数据核和指标核两大核心,强化动态数据与静态数据的收集,以此提升零售市场化竞争水平。例如,在油品模块管理中,加油站可以设置油品进销盘、存油品损溢率计算、是否存在偷油偷盗判断、油品化验等等智能化的应用模块,以此不断提升加油站零售化市场竞争水平,提高竞争实力。

5 结束语

综上所述,为了创建加油站零售市场化的竞争优势,加油站可以从自身的内部活动和价值体系着手,不断提高自身的零售市场化的竞争实力。

参考文献

- [1]吴强.加油站营销品牌策略和竞争策略[J].经济技术协作信息,2018(27):1.
- [2]林银海.成品油零售行业加油站管理分析[J].今日财富,2020(16).
- [3]于智林.试论加油站零售业务的发展策略[J].现代经济信息,2019(2):1.

作者简介:吴光富(1972-),男,民族:汉,浙江龙游人,硕士研究生,职称:工程师,研究方向:工商管理。