

нефть и газ

«Наша цель — научиться понимать клиента лучше, чем он сам»

Мобильное приложение АЗС «Газпромнефть», с помощью которого автовладельцы могут следить за ценами на заправках компании, прокладывать маршрут до них или узнавать о действующих акциях, скачали более 1 млн клиентов в App Store и Google Play. Среди всех сетей АЗС в России «Газпромнефть» первой перешагнула этот рубеж. Оценка в Apple Store составляет 4,6 балла, в Google Play — 4 балла. Практически каждый второй клиент оставил отзыв, показав высокую заинтересованность в продукте. О том, как нефтекомпания благодаря внедрению технологии Agile смогла создать приложение, выиграть премию «Проект года» в области мобильных решений, поменять корпоративную культуру и подготовить бизнес к цифровому рывку, «Ъ» рассказал директор по региональным продажам «Газпром нефти» **Александр Крылов**.

— мнение —

— Поздравляю. Нефтяная отрасль, несмотря на многочисленные успешные проекты, считается консервативной и не очень гибкой. А тут Agile, мобильные приложения. Это исключение из правил?

— Все просто. Жесточайшая конкуренция приводит к постоянному напряжению всех сил и развитию лучших идей. Плюс, не скрою, в нашей компании мы всерьез сделали ставку на новейшие технологии.

— Расскажите поподробнее про Agile.

— Вот, к примеру, решили вы создать свое приложение. Долго все готовили, писали и наконец запустили, затем вышли на рынок, всем понравилось и начали считать скачивания. Вам кажется, что основная работа сделана. С точки зрения Agile вы даже еще не начали работать. Ваше приложение должно меняться и совершенствоваться практически каждый день. Реально каждый день. Мир полностью поменялся. Время ускорило. Те изменения, которые происходили в мире раньше за год, теперь происходят за месяц. В обычном подходе waterfall такая скорость практически недостижима. Ведь раньше, чтобы что-то изменить в продукте, вы должны были защитить проект, написать техническое задание, проработать его и реализовать, иногда чтобы понять, что внедренное изменение уже устарело. Agile кардинально сокращает время, за которое продукт попадает на «полку изменений».

С ним вы уже выпускаете релизы не раз в год, а каждый месяц. В 2016 году мы выпустили всего 2 обновления мобильного приложения, а в 2017-м с внедрением Agile — 35 новых релизов. И главное здесь даже не просто число обновлений, а то, что они основаны на актуальной обратной связи, которую вы получаете от рынка, от пользователей. В виде оценок, замечаний, предложений, которые вы сразу же можете учесть в так называемом бэклоге, списке актуальных задач. То есть, по сути, меняете продукт не вы, его меняет сам рынок в лице ваших клиентов. Как вы понимаете, это уже совершенно другой продукт, потребитель это чувствует и доверяет нам все больше. В итоге рост показателей от количества скачиваний до количества активных сессий.

— А что конкретно получает водитель от приложения? Все-таки вы не так много услуг предлагаете потребителю. Приехал, заправил топливо, уехал.

— В этом ключевое заблуждение. Не так давно я прочел, что «Газпром нефть» — самая большая федеральная сеть кофеен в стране: мы за прошлый год продали только кофе на 2,7 млрд руб. АЗС уже давно место притяжения, а в некоторых регионах и единственный уток цивилизации на много километров вокруг. Поэтому и услуг в приложении много. Очень популярны просчет маршрута до ближайшей станции, полная информация о наличии топлива и ценах, есть возможность задать вопрос онлайн-консультанту. Интересная бонусная программа, по которой вы получаете баллы за покупки, а баллы — это, по сути, денежные средства. Очень живая реакция на неожиданные опции — к примеру, накануне новогодних праздников мы ввели дополненную реальность: наводишь на стаканчик смартфон с открытым приложением, и на твоём экране возникает волшебная сказка. Когда есть задача ежедневно предлагать рынку новые решения, в голову приходят самые неожиданные идеи.

— Пользователи активно идут на контакт с компанией, используя приложение?

— Безусловно. Мы получили общероссийскую высокотехнологичную жалобную книгу, которая работает 24/7. Одних оценок мы собрали 2,5 млн. Когда приложение ежедневно используют более 300 тыс. клиентов, то полученный объем информации колоссален. Только через чат в мобильном приложении с нами общаются 6 тыс. клиентов. По сравне-

нию с прошлым годом доступность компании для потребителя выросла втрое — с 1 млн контактов до почти 3 млн. Мы теперь знаем почти все о нашей компании в деталях. И каждый наш сотрудник знает об этом. В разы выросла ответственность.

— Есть какая-нибудь цифра, которая подтверждает экономическую эффективность?

— Их много, приведу одну, наверное, самую впечатляющую. Благодаря цифровой коммуникации с клиентом мы научились понимать и предсказывать, как ведут себя потребители. Что они покупают на заправках, каким топливом и на какие суммы заправляются. У нас появилась возможность сегментировать клиентскую базу, пока еще достаточно крупными сегментами, но тем не менее. И предлагать каждому актуальную для него акцию или скидку. Не поливать всех призами, а предлагать то, что человеку действительно нужно. Так вот персонализированный подход к предложению принес нам почти 2 млрд руб. дополнительного дохода по сравнению с 2016-м с тем же объемом реализации. А это уже очень серьезный экономический эффект.

— А как вы пришли к необходимости внедрения таких перемен? Российские компании не отличаются подвижностью.

— Год назад стало очевидно, что в топливную розницу, как раньше в телеком и банки, пришла цифра. Мы все еще живем в физическом мире, но регулярно взаимодействуем с ним через цифровую оболочку. Как с Uber: машина вроде есть, но ты ее находишь, заказываешь и оплачиваешь в телефоне. Машина где-то там, на конце клиентского путешествия. В цифровом мире выигрывает тот, кто быстрее и гибче. Мы решили не просто идти в ногу со временем, а быть на передовой. Так мы подошли к идее Agile в марте 2017-го. Сначала обучили руководителей, слетали в Кремниевую долину, сходили на экскурсию в пе-

COMPANY PROFILE

«Газпром нефть» — одна из крупнейших нефтяных вертикально интегрированных компаний в России, 95,68% акций принадлежит «Газпрому». В структуру компании входят более 70 нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и сбытовых предприятий в России, странах ближнего и дальнего зарубежья. Чистая прибыль по МСФО в 2017 году выросла на 26,5% до 253 млрд руб., выручка — на 18,2%, до 2 трлн руб. Скорректированный показатель EBITDA достиг 551 млрд руб., что на 20,8% больше, чем годом ранее.

Добыча углеводородов в 2017 году с учетом доли в совместных предприятиях выросла на 4,1% по сравнению с 2016 годом до 89,75 млн тонн нефтяного эквивалента. Объем переработки составил 40,11 млн тонн. Реализация нефтепродуктов достигла 26,13 млн тонн (рост на 3,9%). Объем продаж компании через сеть АЗС вырос на 5,6% до 11,04 млн тонн нефтепродуктов, в том числе среднесуточная реализация через одну АЗС «Газпромнефть» по России выросла на 4,2% до более чем 20 тонн в сутки.

редовые компании, в университеты, встретились со стартапами. Изучали опыт иностранных компаний, их организацию работы.

— Главное впечатление от посещения долины?

— Знаете, есть такая русская поговорка: «Не так страшен черт, как его малюют». То есть существует сложившийся из СМИ образ долины, где Илон Маск, где электромобили запускают в космос. Но в нашем бизнесе, в традиционной инфраструктуре мы не увидели каких-то фантастических высот. Эта самая инфраструктура строилась в Штатах давно, сразу после Второй мировой войны, и, по сути, с тех пор не менялась. В Калифорнии на заправке — а вы бы саму эту заправку видели — мне пришлось сначала отнести продавцу \$100, вернуться к сверхмедленной колонке и ждать, пока заливается бензин, а потом снова идти к прилавку, чтобы забрать сдачу. И это в Кремниевой долине! По многим направлениям — по тому же уровню сервиса и технологий на АЗС, например, — мы уже готовы дать им фору. Наш бизнес в России не настолько обременен традицией, и ему проще впитывать в себя новые технологии. И это понимание вселило в нас уверенность в том, что мы движемся в правильном направлении.

Совершенно другой вопрос — это драйв, атмосфера творчества, которые царят в Кремниевой долине. Люди не боятся рисковать, придумывать новое. В отличие от нас, где мало кто готов рисковать и брать на себя ответственность.

Это и есть ключевая история, главное, что я увидел в долине. Готовность к коллаборации, жажда нового, отсутствие страха перед ошибками. И если, повторюсь, в нашем бизнесе мы явно лидируем, то вот как раз культуре Agile мы можем и должны учиться.

Главный итог: мы поняли, что не только не отстаем, но и во многом опередили Америку. Теперь надо впитать лучшее из того, с чем мы познакомились, собраться и лидировать уже в цифровой экономике.

Сразу после поездки мы создали физическое пространство для Agile у себя в Санкт-Петербурге, которое уже совсем не похоже на обычный офис, выбрали проекты для реализации в гибкой методологии. Организовали обучение, пригласили коучей. Молодые сотрудники с горящими глазами, с идеями, объединились в команды вместе с разработчиками из ИТ-компаний, которых мы привлекли на условиях Time & Material. Все как в сериале «Кремниевая долина». В июле команды впервые презентовали проекты в формате питчей. 10 минут на презентацию идеи, потом руководители голосуют римским голосованием: большой палец вверх — за, вниз — против, в сторону — на доработку. Если сравнить с обычными презентациями проектов в крупной компании — небо и земля. Если проект проходит жюри, то команда получает небольшой бюджет на разработку так называемого MVP — минимально жизнеспособного продукта, кото-



ЛИЧНОЕ ДЕЛО

Александр Крылов родился 17 марта 1971 года в Ленинграде. В 1992 году окончил ЛМУ (г. Ленинград), в 2004 году — юридический факультет СПбГУ, в 2007 году — Московскую международную высшую школу бизнеса МИРБИС MBA по специальности «стратегический менеджмент и предпринимательство». Также получил MBA по нефтяному бизнесу Стокгольмской школе экономики.

С 1994 по 2005 год работал на руководящих должностях в сфере недвижимости Стокгольмской школе экономики. С декабря 2009 года — директор по региональным продажам «Газпромнефть».

Дирекция региональных продаж ПАО «Газпром нефть» управляет сбытом моторного топлива в России, СНГ и странах Восточной Европы. Сеть АЗС «Газпромнефть» объединяет более 1,7 тыс. современных автотопливоприемных станций различных форматов в России, странах СНГ и Восточной Европы.

рый должна показать через три месяца. Если продукт «полетит», то команда продолжит работать.

— Жестко.

— Жестко годами не давать людям обратную связь, не иметь никакой внятной и прозрачной системы оценки проектов. Agile прежде всего про людей, а не про цифры. Людям нужна свобода, ответственность и минимум иерархии. Раньше наш специалист в присутствии директора боялся лишнее слово сказать, теперь презентации стали свободными и содержательными. За 10 минут необходимо объяснить идею и принцип, как ра-

ботает. Стоит таймер — не обманешь. Объяснять надо простыми словами, у руководителей тоже только 5 минут на вопросы. Если они не поймут главного, то и за проект не проголосуют. Люди не боятся высказывать и отстаивать собственное мнение, не боятся оказаться неправыми. Как сказала руководитель Agile кластера, «я перестала бояться сказать, что чего-то не знаю». Это, возможно, главное достижение от внедрения Agile. Не так сложно сделать приложение, как поменять менталитет.

— Полная демократия?

— Меритократия. Каждого ценят не за должность, а за способности и идеи. Новый офис, куда переезжают все наши сбытовые дочерние компании, представляет собой совсем другое пространство — в этом уже ощущается полноценный Agile. Отсюда и название офиса — «Легко», потому что там легко работать, легко общаться, легко отдыхать. Там все прозрачно, закрытых кабинетов нет. Само пространство уже соотноплетается иерархичности и консерватизму.

— Неужели не было внутреннего сопротивления? «Народ хочет разобораться».

— Не сопротивление, а непонимание. Сначала сотрудники, не задевшие в гибких методологиях, с опаской, с легким недоверием относились к модели Agile, но мы открыто обо всем рассказывали и рассказываем, поэтому есть результат. Приглашаем всех на демо-дни, где команды рассказывают о ходе работы над проектами. Организовали конференцию по Agile, на которую пришло несколько сотен человек. Для развития сотрудников мы запустили отличный проект — лекторий. Открытые лекции от экспертов в различных областях: от нейробиологии и поведенческой экономики до современного искусства. При этом все лекторы выступают бесплатно, а сотрудники посещают лекции в нерабочее время. И у людей рождается естественное любопытство, расширяется кругозор. В итоге принципы Agile применяются в проектах, которые никак не связаны с цифрой.

— Я правильно понимаю, что ставка на новые технологии — это стратегическое решение в «Газпромнефть»?

— А больше ставить не на что. Это вопрос выживания. Мы не видим для себя никакого другого места в отрасли, кроме как глобального технологического лидера. Не важно, чем вы занимаетесь. Важно научиться быстро создавать и улучшать продукты для клиента, который сегодня живет в своем смартфоне. А цифровой продукт имеет такую уникальную особенность: чем удобнее ты становишься, тем больше тебе клиент рассказывает о себе, оставляя везде свои цифровые следы. Речь, конечно, не о

большом брате, а о том, что наша цель — научиться понимать клиента лучше, чем он сам. Ведь топливом конкурировать уже бесперспективно. Оно у всех одинаково хорошего качества, вроде бы есть в наличии, вроде бы все игроки выпускают улучшенные сорта, как наш премиальный G-Drive. Вот наш завод уже выпускает заводской бензин с 100-м октаном, производство уже выпускает больше того, что нужно обычному потребителю.

— Но тогда одним мобильным приложением не обойтись. Какие еще новинки готовит для нас «Газпром нефть»?

— Все секреты пока раскрывать не стану, но вот несколько примеров, над которыми работают команды. Один из проектов — система мониторинга оборудования на заправках, которая сообщает в удаленный центр о надвигающихся проблемах. Благодаря этой системе сотрудник технической службы приезжает и исправляет ситуацию не тогда, когда что-то уже сломалось, а заранее. Второй пример тоже про мобильность. Работаем над приложением для оплаты заправки прямо из смартфона — представляете, как изменится ваш опыт на АЗС!

Последний пример связан с топливными картами для профессиональных водителей и менеджеров автопарков. Это тоже приложение, привязанное к личному кабинету. Владелец топливных карт могут контролировать баланс и платежи в реальном времени. Блокировать и разблокировать карту с телефона, устанавливать лимиты. Клиенты мгновенно отреагировали на новинку: только за первую неделю приложение начали пользоваться 2,5 тыс. человек! Так что спрос на мобильные решения очевиден.

Но как вы верно заметили, одним приложениями, то есть, по сути, периферийными решениями, ограничиться нельзя. В ближайшей перспективе я вижу задачу не построить еще столько-то АЗС или нефтебаз, а создать цифровую сбытовую платформу. В которой будут не только конечный потребитель и производитель, но и другие участники процесса. И к которой могут подключаться совершенно разные продукты и сервисы: цифровая платформа для коммерческого транспорта, цифровая АЗС как платформа-рекламоноситель. Мобильное приложение для коммерческого транспорта — это только маленькие шаги большого пути, одна из вех в реализации стратегии цифровой трансформации бизнеса.

— Если вспомнить о ваших словах про самую большую сеть кофеен, то можно сказать «Газпром нефть» — крупнейшая IT компания в стране.

— Мы к этому идём.

Интервью взяла Ольга Матвеева

