

# ROGTEC

Российские нефтегазовые технологии

НОВОСТИ



АНАЛИТИКА



РАЗВЕДКА



РАЗРАБОТКА



БУРЕНИЕ И ДОБЫЧА

Выпуск 67

## Интервью:

Torsten Murin, Wintershall Dea  
Boris Ivanov, Аксель

## Interviews:

Torsten Murin, Wintershall Dea  
Boris Ivanov, Axel

## Обзоры ранка:

MWD/LWD в России  
Мировые тренды на рынке бурения

## Market Reports:

Russian MWD/LWD  
Global Drilling Outlook

## Кислотоструйное туннелирование

Acid Jet Stimulation

## Клиентоцентричность в нефтесервисе

Customer Centric Business Models





Рудницкий С.В., Партнёр, EnEx Consulting; Манюгин С.В., Главный специалист по стратегии и клиентским решениям, «Газпромнефть-Нефтесервис»; Чижиков В.В., Руководитель центра стратегии и развития производства, «Газпромнефть-Нефтесервис»; Волощук П.В., Заведующий лабораторией дизайн-мышления, доцент, НИУ «Высшая школа экономики»; Плигин А.С., Руководитель проекта лаборатории дизайн-мышления, НИУ «Высшая школа экономики».

S.V. Rudnitskiy, Partner, EnEx Consulting; S.V. Manyugin, Strategy and Customer Solutions Chief Specialist, Gazpromneft-Nefteservis; V.V. Chizhikov, Head of Strategy and Production Development Center, Gazpromneft-Nefteservis; P.V. Voloshchuk, Head of Design Thinking Lab, Associate Professor, NRU Higher School of Economics; A.S. Pligin, Project Leader, Design Thinking Lab, NRU Higher School of Economics

# Клиентоцентричность как новое конкурентное преимущество в российском нефтесервисе

## Customer Centricity as a New Competitive Advantage for Russian Oilfield Services

*В глобальной и российской нефтедобыче происходят глубокие изменения и набирают силу новые вызовы, которые требуют управленческой трансформации со стороны всех игроков отрасли, включая нефтесервисные компании. В статье представлены обобщённые результаты исследования практики применения клиентоцентричного подхода в секторе нефтепромыслового сервиса, а также рассмотрен опыт внедрения клиентоцентричности в компании «Газпромнефть-Нефтесервис».*

### 1. Нефтепромысловый сервис в РФ

Российская отрасль нефтепромыслового сервиса (далее – НПС или нефтесервис) в рамках этой статьи включает комплекс технологических

*The global and Russian oil production sector is undergoing profound changes and as these new challenges gain momentum, they will demand certain management transformation changes from all the industry players, including oilfield service companies. The article presents the summarized results of the application of customer-centric approaches within the oil services sector, as well as the experience of implementing customer centricity in Gazpromneft-Nefteservis.*

### 1. Oilfield Services Sector in Russia

The Russian oilfield services sector (hereinafter referred to as OFS or oilfield services), in the context of this article, comprises of a range of technological services applied for oil and gas production in the field. The Russian and worldwide oil and gas industry, especially where onshore



услуг, применяемых для добычи нефти и газа непосредственно на промысле. В российской нефтегазовой отрасли – как и в мире, особенно в части месторождений на суше – превалирует сервисная бизнес-модель, в рамках которой коммерческая реализация оборудования и материалов (например, долота, телеметрические системы, буровые растворы, насосы для механизированной добычи) происходит через сервисные ставки, основанные на метре проходки, времени использования или другом параметре. За рамками НПС остаётся область строительства и эксплуатации инфраструктуры (дороги, кустовые площадки и другие объекты).

### **Объём и динамика отрасли**

Объём мирового НПС в докризисном 2019 году составил, по оценкам специализированных международных агентств (Rystad Energy, Spears & Associates, Westwood Global Energy), от 220 до 270 млрд долл. США. «Большую тройку» крупнейших рынков НПС составляют США, Китай и Россия. В 2020 году мировая нефтесервисная отрасль пережила тяжелейший спад: снижение объёма рынка в целом по миру составило около 33%. При этом рынок США сократился почти вдвое (-48%).

Российский рынок в 2019 году оценивался в диапазоне от 1,5 трлн (оценка Минэнерго) до 1,8 трлн руб. (оценки Deloitte, Vygon Consulting). Падение рынка в 2020 году составило, по различным оценкам, 10-15% в рублёвом выражении. Показательно, что по итогам 2020 года снижение объёма проходки в эксплуатационном бурении, ключевом сегменте НПС, составил в России 1,3% по отношению к предыдущему, докризисному году. Такая относительно благоприятная для кризисных условий динамика имела место даже несмотря на то, что правительственная программа поддержки нефтедобычи и нефтесервиса через строительство незаконченных скважин так и не была реализована (см. статью «Незаконченные скважины в контексте энергетической стратегии», ROGTEC, сентябрь 2020).

В период до 2030 года мировой рынок НПС будет расти в денежном выражении с CAGR (совокупный среднегодовой темп роста) около 3%, согласно прогнозу Rystad Energy. Ожидается, что уровень предкризисного 2019 года будет достигнут в 2024-2025 годах.

Уже в ближнесрочной и особенно в среднесрочной перспективе нефтесервисная отрасль – в мировом масштабе и в российском, в частности – должна будет найти собственный ответ на вызовы (в том числе

fields are concerned, has a prevailing business model where equipment and materials (for instance, bits, telemetry systems, drilling muds, pumps for artificial lift) are commercialized through service rates, based on footage, usage period or other parameters. Construction and maintenance of infrastructure (roads, well pads and other facilities) is considered beyond the scope of OFS.

### **Market Size and Dynamics**

In the pre-crisis year of 2019, the size of the worldwide OFS market ranged from \$220 to 270 bln USD, according to specialized expert agencies (Rystad Energy, Spears & Associates, Westwood Global Energy). The USA, China and Russia are comprised as the “big three” major OFS markets. In 2020, the worldwide OFS market went through a very steep decline: market volume declined about 33%. The US market nearly halved during this period (-48%).

The Russian market was valued in 2019 at between 1.5 trillion rubles (estimate by the Ministry of Energy) to 1.8 trillion rubles (estimates by Deloitte, Vygon Consulting). In 2020 the market fell, measured in rubles, by a range of 10 to 15%, according to different estimates. It is indicative that the decline in production drilling footage, which is the key OFS segment, amounted to 1.3% in 2020 compared to the previous pre-crisis year of 2019. Such dynamics, which are relatively favorable for the conditions of a crisis, took place in spite of the fact that the government program for drilled but uncompleted wells aimed at supporting oil production and oilfield services had not been implemented (for details, see article: Drilled Uncompleted Wells in the Context of Energy Strategy, ROGTEC, September 2020).

In the period to 2030 the worldwide OFS market the outlook for growth in monetary terms is CAGR (compound annual growth rate) of about 3%, according to a Rystad Energy estimate. The 2019 pre-crisis level is expected to be achieved from 2024 through to 2025.

In the medium-term, and especially in the long-term perspective, the OFS industry globally and in particular in Russia would have to find its own response to the challenges brought about by the global energy transition, including those coming as a chain effect from the oil and gas producers.

We follow with a discussion of the key **structural features** of the OFS market and related **trends** which are of most relevance to the core topic of this article.

### **Mass market and hi-tech segments**

The mass market **segment** of OFS typically involves the use of high cost assets, such as drilling rigs, hydraulic fracturing and cementing fleets. Procurement in this segment is largely implemented according to tender procedures

возникающие по цепочке от нефтегазовых компаний), которые ставит глобальный энергетический переход.

Далее будут рассмотрены основные **структурные особенности** российского рынка нефтесервиса и связанные с ними **тренды**, которые наиболее значимы для основной темы статьи.

### **Сегменты массового и высокотехнологичного сервиса**

**Массовый сегмент** НПС, как правило, связан с применением крупных и дорогостоящих основных средств, включая буровые установки, флоты для проведения ГРП и цементирования. Закупки в этом сегменте почти полностью осуществляются через тендерные процедуры и основываются на применении проектных решений, которые содержатся в технических заданиях. Как результат, сервис является стандартизированным («коммодитизированным»), где конкуренция в определяющей мере основывается на ценовом факторе.

Постепенно растёт доля **высокотехнологичного сервиса**, который предполагает более активную роль поставщика сервиса в формировании технико-экономического решения. Этот аспект имеет особое значение для практики клиентоцентричности, о которой подробнее в последующих разделах статьи. Традиционно в этом сегменте доминировали крупные международные нефтесервисные компании, при этом в последние годы роль российских поставщиков увеличивается.

### **Конкурентный рынок и внутренний сервис**

Наряду с той частью нефтесервисной отрасли, где имеется конкурентный рынок и возможности открыты для всех поставщиков (которые соответствуют единым квалификационным требованиям), существует значительный сегмент, на котором рыночная конкуренция может быть различным образом ограничена или скорректирована через участие аффилированных компаний и структур. Те из них, которые контролируются ВИНК, образуют так называемый внутренний сервис.

Наиболее сильные позиции внутренний сервис ВИНК имеет в сегменте услуг бурового подрядчика. В 2020 году на дочерние и аффилированные буровые компании «Роснефти» и буровые подразделения «Сургутнефтегаза» пришлось более половины всех пробуренных в отрасли эксплуатационных нефтяных скважин. «Роснефть», крупнейший заказчик на услуги бурения в отрасли, вплотную приблизилась к выполнению заявленной цели закрывать 70%

and uses design solutions presented through technical assignments. As a result, the service is usually standardized ('commoditized') and competition is to a high degree driven by price.

The share of **hi-tech services** is growing incrementally which suggests a more active role of the service supplier in the development of technical and economic solutions. This aspect has special significance for the practice of customer centricity which will be highlighted in the following parts of this article. Traditionally, major international OFS companies have been prevalent in this segment on the Russian market; the role of Russian suppliers has been increasing in the last several years.

### **Competitive Market and Internal Services**

Alongside with the competitive segment of the OFS market which has opportunities open for every supplier that complies with uniform qualification requirements, another significant segment has market competition in various ways limited or adjusted through participation of affiliated service companies or units. Those of them that are controlled by vertically integrated oil companies (VIOCs) form the segment of internal service providers.

The VIOCs' internal service companies are the strongest in drilling contractor services. In 2020, more than half of the industry's total production oil wells were drilled collectively by the subsidiaries of Rosneft and drilling units of Surgutneftegaz. Rosneft, the largest drilling services client in the industry, has almost reached its stated goal of covering 70% of its drilling volumes through in-house drilling contractors.

Other OFS segments are far less penetrated by internal services and affiliated companies. Such segments include well logging, directional drilling services, hydraulic fracturing, workover services, among other.

### **Customer – Contractor Relationships**

The Russian oil production industry widely applies the so-called split services model. Under the split services system the customer exercises direct control over the well construction process, which includes fully developing the well design, drafting the technical assignment, splitting the service components that are individually brought to a tender, and further controlling implementation (directly and/or through supervision contractors). By using this approach the customer aims to control and reduce well construction costs.

Split services involve an asymmetry of information where a contractor has very limited access to data and information on the technical and economic parameters, as well as on the results of the work performed. This can pose significant

собственных объемов бурения силами собственных буровых подрядчиков.

Во многих других сегментах НПС внутренний сервис и аффилированные компании присутствуют в значительно меньшей степени. К таким сегментам относятся геофизические исследования скважин, технологическое сопровождение направленного бурения, гидроразрыв пласта, ТКРС и целый ряд других сервисов.

### **Особенности в отношениях между заказчиками и подрядчиками**

В российской нефтедобыче преобладает так называемый раздельный сервис, то есть система отношений, при которой заказчик осуществляет прямое управление процессом строительства скважины: полностью формирует проектное решение, оформляет его в техническое задание, разбивает на составляющие, которые по отдельности выводит на тендер, затем контролирует выполнение (самостоятельно и/или с помощью подрядчиков по супервайзингу). Ключевая цель заказчика в рамках такого подхода – контроль и сокращение затрат.

Для раздельного сервиса характерна информационная асимметрия, при которой подрядчик имеет очень ограниченный доступ к информации о технико-экономических условиях и результатах работ, которые он осуществляет. Это может ставить серьёзный барьер – технический и мотивационный – для разработки поставщиками сервиса и оборудования более эффективных решений. В контексте вызовов, стоящих перед российской нефтедобычей, такое положение дел содержит условия для трансформации модели взаимодействия между заказчиками и поставщиками, а также имеет важные последствия для внедрения и применения сервисными компаниями современных управленческих подходов, включая клиентоцентричность.

## **2. Мировая практика развития клиентоцентричности**

### **Новые реалии и вызовы**

Сегодня люди ежедневно пользуются удобными банковскими приложениями, выбирают сервисы доставки товаров или вызова такси, используют все более удобные государственные и медицинские сервисы. В этих сферах компании уже много лет исследуют, создают и постоянно улучшают скорость и качество оказываемых услуг, но сверх этого также стремятся к созданию наилучшего пользовательского

technical and motivational barriers for service and equipment suppliers to develop more efficient solutions. Considering the challenges faced by the Russian oil production industry, such a condition has the prerequisites for transforming the customer-supplier interaction model, while also driving introduction and application by OFS companies of advanced management practices, including customer centricity.

## **2. Development of Customer Centricity Worldwide**

### **New realities and challenges**

Presently, people routinely use convenient banking applications, services involving goods delivery, taxi, healthcare. Companies supplying all this have over many years been researching, creating and continuously improving service quality and delivery speed, but beyond that they aim to create the best customer experience for their clients. It is often the customer (client's) experience that becomes a major competitive advantage.

At the same time, service users also find themselves involved in B2B relations, since they can be corporate employees, as well as buyers and users of products and services supplied by companies operating in the real economy. Increased expectations are transferred to the workplace and present a new challenge for companies of the real economy that traditionally have focused on developing production, improving workplace safety and enhancing sales operations – that is, to improve customer and employee satisfaction through improved customer (client's) experience.

Such state of things presents to the real economy not only a challenge, but also an opportunity to optimize business processes and increase profit due to development of new products and services that fit the needs of clients and employees.

### **Definition of Customer Centricity**

The central concept of the customer centricity (CC) is the need. Around its identification, satisfaction, monitoring and management the business model, tools and products are designed. In the focus of the customer-centric model is the 'need holder', who is not identical to the buyer (or client) that is part of the client-oriented (CO) system of relations. The CO approach sees priority in assuring quality of the product and aftermarket service, which is already a mastered stage for most managerially advanced companies.

In a customer-centric company those are customer needs that determine development priorities, business processes and the content of products and services. The internal resources of such organization are consolidated in order to create value for the customer, to meet his needs and deliver the best customer experience. The development and

опыта для своих клиентов. Часто именно пользовательский (клиентский) опыт становится главным конкурентным отличием.

В то же время, пользователи услуг в своих других ролях вовлечены в сферу отношений B2B, поскольку они являются сотрудниками компаний, а также заказчиками и пользователями продуктов и сервисов, предоставляемых компаниями реального сектора экономики. Возросшие ожидания проявляются в рабочем контексте и ставят перед компаниями реального сектора экономики, традиционно фокусировавшимися на интенсивном развитии производства, повышении безопасности труда и развитии сбыта, новую задачу – повышение удовлетворенности клиентов и сотрудников через улучшение пользовательского (клиентского) опыта.

Такое положение дел не только является большим вызовом для реального сектора, но и позволяет оптимизировать процессы и получить дополнительную выгоду за счет создания новых продуктов и сервисов, закрывающих потребности клиентов и сотрудников.

### **Определение клиентоцентричности**

Центральное понятие, с которым связана клиентоцентричность (КЦ) – «потребность», вокруг выявления, удовлетворения, мониторинга и управления которой проектируется бизнес-модель, инструменты и продукты. В фокусе клиентоцентричной модели находится «носитель потребности», который не тождествен заказчику, находящемуся в системе отношений «клиентоориентированности» (КО). Суть КО – в приоритете обеспечения качества продукта и связанного с ним обслуживания, и для наиболее продвинутых в управленческом отношении компаний это уже является пройденным этапом.

В клиентоцентричной компании потребности клиента определяют приоритетные направления развития, ее бизнес-процессы и содержание продуктов и сервисов.

Внутренние ресурсы такой организации консолидируются для создания ценности для клиента, закрытия его потребностей и формирования наилучшего пользовательского опыта. Создание и реорганизация продуктов и сервисов основывается на клиентских исследованиях, итерационном тестировании изменений на пользователях, непрерывном сборе данных и обратной связи о применении продуктов и сервисов компании, а также на совместной работе с клиентом над созданием

rework of products and services is based on researching the customer, iteratively testing changes with the users, continuously collecting data and feedback on how products and services are used, as well as collaboratively working with the customer on developing new services and modifying existing solutions.

### **Outlook for the Customer-Centric Approach in B2B**

Currently the share of companies in the B2B segment which are introducing customer-centric principles in their business models is small. However, the experience of B2B companies points to areas, where advantages of applying CC could become significant:

1. The customer-centric approach helps optimize the workflow within the company: having identified the customer (user) and the value important for him, all of the involved units structure their work more effectively and are guided by a set of priorities.
2. Increased customer satisfaction allows to strengthen long-term partnership relationships and to obtain ahead of other companies information about the strategic goals of clients, planned projects and other important aspects.
3. Developing tools for collecting and processing customer feedback allows to identify problems in advance, reduce costs and increase customer loyalty, while also applying a predictive approach for developing solutions that are ahead of the market and have the potential for scaling.
4. Promoting CC principles and culture across a company allows employees with various roles to use feedback and knowledge of the counterparties' needs for optimizing the company's products and services, which in turn leads to development of new directions for business and to greater competitiveness.
5. Customer centricity that is embedded in services focused on internal customers (employees, divisions, partners) has great importance for optimizing corporate processes and raising the attractiveness of the company for its employees.

### **The Customer Centricity Toolkit**

The customer-centric approach contains techniques aimed at defining, identifying and, as a result, satisfying the user's needs. In international practice, the most important and widely used client-centered tools for measuring satisfaction that have proven to be effective and informative are the following:

- CSI, Customer Satisfaction Index, is an indicator that integrates evaluation of company in terms of its products/services and interaction with customers.
- NPS, Net Promoter Score, is a customer loyalty index that is generated based on the customer's readiness (appraised in points) to recommend a product/service to his/her professional or personal circuit.



новых и изменении существующих сервисов компании.

### **Перспективы внедрения клиентоцентричного подхода в B2B**

На сегодняшний день лишь малая доля компаний сегмента B2B внедряет клиентоцентричные принципы в свои бизнес-модели, однако опыт компаний B2C указывает на направления, где преимущества от внедрения КЦ могут стать значительными:

1. Клиентоцентричный подход позволяет оптимизировать работу внутри компании: определив клиента (пользователя) и значимую для него ценность, все вовлеченные подразделения эффективнее структурируют свою работу и руководствуются системой приоритетов.
2. Повышение удовлетворенности клиента позволяет укрепить долгосрочное партнерство и раньше других компаний получать информацию о стратегических целях клиентов, планируемых проектах и других важных аспектах.
3. Развитие инструментов сбора и обработки обратной связи от клиентов позволяет не только заблаговременно выявить проблемные зоны, снизить издержки и повысить лояльность клиентов, но и на прогнозной основе разрабатывать опережающие рынок решения, имеющие потенциал масштабирования.
4. Развитие принципов и культуры КЦ в компании позволяет сотрудникам, имеющим различные функциональные роли, использовать обратную связь и понимание потребности контрагентов для оптимизации продуктов и услуг компании, что ведёт к развитию новых направлений бизнеса и к повышению его конкурентоспособности.
5. Клиентоцентричность, заложенная в сервисы, которые ориентированы на внутренних клиентов (сотрудники, подразделения, партнеры), имеет большое значение для оптимизации внутренних процессов и укрепления привлекательности компании для сотрудников.

### **Инструментарий клиентоцентричности**

Клиентоцентричный подход содержит методики, направленные на определение, выявление и, как следствие, закрытие потребности пользователя. В мировой практике в качестве основных клиентоцентричных инструментов измерения удовлетворённости, доказавших свою эффективность и информативность, широко используются следующие:

- CSI, Customer Satisfaction Index: индекс удовлетворенности клиентов, который

Being quantitative instruments, the CSI and NPS indices aim at raising to a new level the reliability of service evaluation in terms of customer satisfaction and loyalty. They can be used as a basis for comparing various services, performance of corporate units, as well as the company's position among competitors in terms of existing clients' loyalty (benchmarking). These instruments display the current perception of a product or a service, although they do not point directly at the roots of identified problems. Quantitative research is like a thermometer: high temperature may point at a certain problem, but to understand its causes one needs more thorough diagnostics. Even having a broad list of 'symptoms' obtained from customers' and employees' comments, is not sufficient for understanding what must be changed, unless such comments are sharp and straightforward. Feedback from a single source often may be inconsistent, may relate to different touchpoints with a service, and at times even be self-contradictory. In order to develop and redesign products and services with focus on customer experience, multifaceted approaches are used that make it possible to understand barriers in place, identify customers' underlying needs and expectations, which eventually allows to form a competitive advantage for the company.

### **Customer Centricity Methods (Frameworks)**

A large number of customer-centric practices and methods for dealing with products and services coexist on the market. Many approaches borrow practices and tools from each other, while some are in fact rebranded versions of mature approaches. The approaches that can be singled out as most developed and have the best track record are Design Thinking, Service Design and Customer Development. In fact, they have much in common and employ similar toolsets. At the same time, Service Design and Design Thinking differ from Customer Development in the following significant aspects: the first two aim at developing and perfecting services based on knowledge of customer's needs and discovery of appropriate solutions, while Customer Development pays greater attention to finding the target audience for a product.

The table overleaf illustrates how the approaches differ in their goals, conditions and areas of effective use.

### **Development of Customer-Centric Innovations**

Despite certain differences, the considered approaches use similar toolsets and structures in order to develop and introduce customer-centric solutions, as well as to 'over-record' customer experience so to accommodate the customers' needs. The way work over customer-centric solutions is structured can be illustrated using a double diamond diagram below.

| Framework                                   | Service Design                                                                                                                                                                                                                                                     | Design Thinking                                                                                                                                                                  | Customer Development                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Description of Approach</b>              | Designed for comprehensively optimizing the company's interaction with customers with the aim of improving customer experience and achieving results desirable for each side.                                                                                      | Technique designed to implement CC innovations that meet customers' needs and long-term business interests.                                                                      | Designed to test prototypes of future or early-stage products/services with potential customers.                                                                                   |
| <b>Areas of Effective Use</b>               | Re-organization of work process dealing with integrated services, multiple channels and many stakeholders.                                                                                                                                                         | Development of concepts of new products/services, re-design of certain elements of existing services. Fits digital and physical services.                                        | Market entry of products/services using flexible design methods; engineering of new services according to customers' scenarios.                                                    |
| <b>Necessary Conditions for Application</b> | Work of all stakeholders needs to be aligned so that customers get the best customer experience in the process of achieving their goals, while the business becomes more profitable, efficient and competitive based on the existing set of products and services. | A business task is defined for an existing service or a new area. The goal is to develop an optimal solution meeting customer needs and business interests as swift as possible. | Technology product or its concept exists. Necessary to identify target audience (TA), test product at TA, finalize it so that it becomes profitable within shortest time possible. |
| <b>Motivation of Project Leader</b>         | "I need to study and optimize the customer's key touchpoints with our service and organize the work of all tools and stakeholders so to increase lifetime value (LTV) of key clients through customer experience that meets their expectations and needs".         | "I need to understand customer's need and iteratively develop a prototype until I find a technology and develop a service with business value that meets the need".              | "I have a product/service at stage of concept or early development. To whom and how can I efficiently sell it?"                                                                    |

Source: Design Thinking Lab of NRU "Higher School of Economics"

Table: Key Customer-Centric Frameworks

представляет собой интегральный показатель оценки компании в части ее продуктов/сервисов и взаимодействия с клиентами.

- NPS, Net Promoter Score: индекс лояльности клиентов. Показатель формируется на основе готовности клиента (оценивается в баллах) рекомендовать продукт/сервис своему профессиональному или личному кругу общения.

Индексы CSI и NPS как количественные инструменты стремятся поднять на новый уровень достоверность

### 3. Developing Customer Centricity in the Russian OFS Sector

The following overview of how CC is practiced is based on research initiated by Gazpromneft-Nefteservis and conducted in 2021 by a team comprising experts from the Design-Thinking Lab of the Higher School of Economics and an oilfield services industry consultant. Over the course of research interviews were held with the representatives of Russian and international OFS companies active in the Russian market and comparative analysis (benchmarking) was performed based on the results of the interviews.



оценки сервисов с точки зрения удовлетворенности и лояльности клиентов. На их основе можно сравнивать между собой сервисы, работу подразделений, а также определять место компании среди конкурентов с точки зрения лояльности существующих клиентов (бенчмаркинг). Эти инструменты показывают текущее восприятие продукта или сервиса, но они не дают прямых указаний на причины выявленных проблем. Количественные исследования аналогичны градуснику: высокая температура указывает на наличие проблемы, но для анализа причин требуется детальная диагностика. Даже обладание широким перечнем «симптомов», подчеркнутых из комментариев клиентов и сотрудников, чаще всего не дает понимания о требуемых изменениях, если только они не являются острыми и очевидными. Комментарии часто бывают не согласованными, касаются разных точек контакта с сервисом, а иногда противоречат друг другу.

Для создания и редизайна продуктов и сервисов с фокусом на опыт клиентов используются комплексные подходы, которые позволяют понять имеющиеся барьеры, выявить глубинные потребности и ожидания клиентов, что позволяет в итоге сформировать конкурентное преимущество для компании.

### **Методологии (фреймворки) клиентоцентричности**

На рынке сосуществует множество клиентоцентричных практик и методологий для работы над продуктами и сервисами. Многие подходы заимствуют практики и инструменты друг у друга, а некоторые представляют собой ребрендинг одного из хорошо развитых подходов. Наиболее структурированными и зарекомендовавшими себя на практике подходами можно назвать Дизайн-мышление, Service Design и Customer Development. Эти подходы имеют много общего и используют схожий инструментарий, при этом важным отличием Service Design и Дизайн-мышления от Customer Development является следующее: первые направлены на создание и совершенствование сервисов на основе изучения потребностей клиентов и создания подходящих решений, в то время как Customer Development уделяет большее внимание поиску подходящего для продукта целевой аудитории.

Как видно из таблицы, подходы отличаются по целям, условиям и зонам эффективного применения.

### **Создание клиентоцентричных инноваций**

Несмотря на различия, рассмотренные подходы используют схожий инструментарий и структуру

The Russian OFS companies that took part in the research have annual revenues ranging from several billion to several tens of billions of rubles. All these companies are private, except for the ones who are part of a VIOC. The interviews were held mainly with top managers of deputy general director level in charge of strategic and organizational development.

International companies were represented by all of the 'Big Four' OFS majors. Interviews were conducted with mid-level managers at Russian units with responsibility for developing CC – either in a dedicated role, or as part of their main function (e.g., marketing).

The research also relied on information received from several Russian OFS companies via written questionnaires.

The results presented below are grouped by several main topics. Quotes from the interviews were selected to illustrate certain key points, shown in quotation marks.

### ***Who and how launches CC development in a company***

In the Russian companies, the initiator of the development of the customer centric approach is nearly always the top executive supported by a team of top managers, who are often guided by their prior experience of mastering and introducing management approaches and practices. Such practices typically include lean manufacturing/management and quality management systems (especially where implementation of ISO-9001 was thoughtful and consistent), in a few individual cases it was the Toyota production system (TPS) and the product-based approach.

The experience of Gazpromneft-Nefteservis can serve as an example of the use of the latter, to be highlighted in a separate section of this article.

➤ *“As the cornerstone approach we use ISO 9001-2015, which has the requirement for measuring customer satisfaction”*

For those Russian OFS companies where top management has had previous experience of work and training at the 'Big Four', management practices mastered earlier serve as a foundation. However, it does not necessarily provide them with a greater edge over other Russian companies, since CC development among international OFS companies is a relatively recent thing, even at head office level. At the level of regional operations in Russia, CC practices started being introduced just a few years ago.

The leadership role of top management, especially if played by owners (co-owners) of the business, is an essential prerequisite for launching the CC process, and is also a key condition for its further successful development.

| Фреймворк                          | Service Design                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Дизайн-мышление                                                                                                                                                                                          | Customer Development                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Описание подхода                   | Направлен на всестороннюю оптимизацию взаимодействия компании с клиентом для улучшения клиентского опыта и получения желаемых для каждой стороны результатов.                                                                                                                                                     | Методология для реализации клиентоцентричных инноваций, отвечающих потребностям клиентов и долгосрочным интересам бизнеса.                                                                               | Направлен на тестирование на потенциальных пользователях прототипов будущих продуктов или продуктов на ранней стадии готовности.                                                                                      |
| Зона эффективного применения       | Реорганизация работы с комплексными сервисами, реализуемыми в нескольких каналах усилиями многих стейкхолдеров.                                                                                                                                                                                                   | Создание концепций новых продуктов и сервисов, редизайн элементов существующих сервисов. Подходит для цифровых и физических сервисов.                                                                    | Вывод на рынок продуктов и сервисов с использованием гибких подходов к разработке; инжиниринг новых сервисов в соответствии со сценариями клиентов.                                                                   |
| Необходимые условия для применения | Необходимо выстроить работу всех стейкхолдеров таким образом, чтобы клиенты в процессе достижения своих целей получали наилучший пользовательский опыт, а бизнес становился более рентабельным, эффективным и конкурентоспособным при условии опоры на существующий набор продуктов и сервисов компании.          | В рамках существующего сервиса или в новой для компании сфере определена бизнес-задача. Необходимо в кратчайшие сроки создать оптимальное решение, отвечающее потребностям клиентов и интересам бизнеса. | Технологический продукт или его концепция уже существует. Необходимо определить целевую аудиторию (ЦА), протестировать продукт на ЦА и доработать его таким образом, чтобы в кратчайшие сроки сделать его прибыльным. |
| Мотивация руководителя проекта     | “Мне необходимо изучить и оптимизировать ключевые точки контакта клиента с нашим сервисом и организовать работу всех инструментов и стейкхолдеров так, чтобы повысить пожизненную ценность клиента (LTV) от ключевых клиентов за счет создания пользовательского опыта, отвечающего их ожиданиям и потребностям”. | “Мне необходимо понять потребности клиента и итерационно выполнить прототипирование, пока не найду технологию и не создам ценный для бизнеса сервис, который удовлетворит эту потребность”.              | “У меня есть концепция продукта/сервиса или сам продукт/сервис на ранней стадии готовности. Как и кому его можно эффективно продать?”                                                                                 |

Источник: Лаборатория дизайн-мышления НИУ «Высшая школа экономики»

Таблица: Основные клиентоцентричные фреймворки

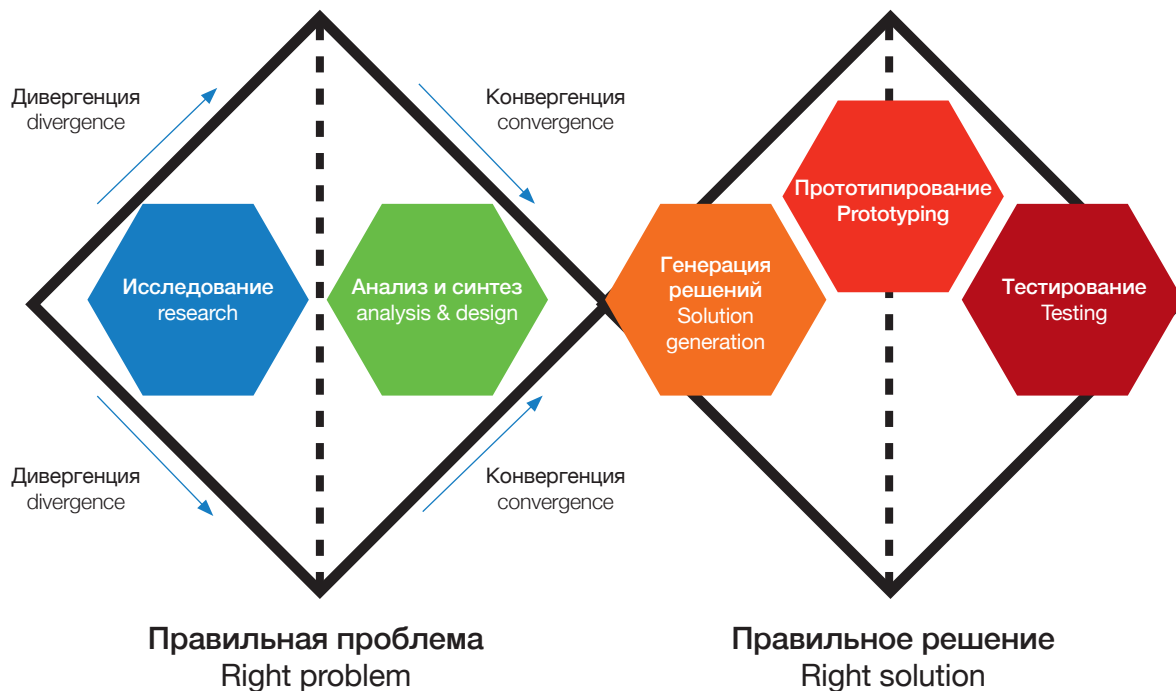


Рисунок 1: Диаграмма двойного бриллианта  
Fig. 1: Double diamond diagram

работы для создания и внедрения клиентоцентричных решений, а также «перезаписи» клиентского опыта с учетом потребностей клиентов. Структуру работы над клиентоцентричными решениями можно проиллюстрировать при помощи диаграммы двойного бриллианта.

### 3. Практика развития клиентоцентричности в российской нефтесервисной отрасли

Содержащееся в этом разделе описание практики КЦ сформировано на основе результатов исследования, проведенного в 2021 году по инициативе «Газпромнефть-Нефтесервис» силами команды, включающей экспертов Лаборатории дизайн-мышления Высшей школы экономики и консультанта по нефтесервисной отрасли. В ходе исследования были проведены интервью с представителями российских и международных нефтесервисных компаний, работающих на российском рынке; на основе результатов интервью осуществлен сопоставительный анализ (бенчмаркинг).

Принявшие участие в исследовании российские нефтесервисные компании (РНСК) – компании среднего и крупного размера с годовой выручкой от нескольких миллиардов до нескольких десятков миллиардов рублей. Все эти компании – частные, кроме одной, входящей в состав ВИНК. Интервью проводились в основном с топ-менеджерами уровня заместителя генерального директора,

➤ *“Without the leadership of top managers you really can't count on success with customer centricity”*

Introduction of the customer centric approach at the Russian units of international OFS companies is typically part of a corporate-wide process. Based on the methodology developed at the head office level and tested at both the corporate and local levels, a CC ‘foothold’ is being formed at a company’s regional business. Leaders come forward, followers join, and centers of competence are created. Further on, a learning process is organized, relevant KPIs start being introduced into incentive systems, and the process develops in scope and depth. Senior operational management may be or may be not heavily involved in this process, especially at its initial phase.

#### Prerequisites and drivers of CC development

At the **personal (subjective)** level, the situation substantially differs for the Russian and international companies.

Introduction of CC at the Russian OFS companies may be evolutionary, backed by management experience (as mentioned above). It can also be launched due to a cardinal change in the managers’ thinking, as well as due to their rotation – as confirmed by some of the interviews. Such a change may result from a critical volume of insights being accumulated by a manager, backed by a growing acute awareness of the developing challenges (unprecedented speed of change and related risks), limitations (among them, cognitive biases and information



ответственными за стратегическое и организационное развитие.

Международные нефтесервисные компании (МНСК) были представлены полным составом так называемой «Большой четвёрки» (Big-4). Интервью проводились с менеджерами среднего звена, работающими в российских подразделениях и отвечающими в них за развитие КЦ – либо адресно, либо в рамках профильных функций (например, маркетинга).

В исследовании также были использована информация, полученная от нескольких РНСК через письменные анкеты.

Представленные далее результаты исследования сгруппированы по ключевым темам. Показательные цитаты из интервью приведены в кавычках.

### **Кто и как запускает развитие КЦ в компании**

В российских компаниях инициатором развития клиентоцентричного подхода практически всегда является первое лицо компании и команда топ-менеджеров, которые чаще всего опираются на свой предшествующий опыт освоения и внедрения управленческих подходов и практик. К таким относятся в основном бережливое производство и система управления качеством (особенно там, где внедрение ИСО-9001 было осознанным и серьезным), в единичных случаях – производственная система Тойота (TPS) и продуктовый подход. Примером применения последнего является опыт «Газпромнефть-Нефтесервис», которому посвящён отдельный раздел статьи.

➤ «В качестве системообразующего подхода используем ИСО 9001-2015, в котором есть требование замера удовлетворённости клиентов»

Для тех РНСК, где в топ-менеджменте важную роль играют выходцы из международных компаний, особенно Big-4, характерна опора на управленческие практики, освоенные в ходе работы в МНСК. Однако, это не обязательно даёт им значимую «фору» перед другими российскими компаниями, поскольку внедрение КЦ в международных компаниях – сравнительно недавнее явление даже на уровне головных офисов, тем более в их российских подразделениях – в них внедрение КЦ практик началось всего несколько лет назад.

Лидерская роль топ-менеджмента, особенно если в этой роли выступают владельцы (со-владельцы) бизнеса, является незаменимой предпосылкой для

barriers) and opportunities (resilience, speed and flexibility as factors of efficiency).

Among the international OFS companies the process of introducing CC is centralized, and subjective factors do not play a significant role in decisions on launching it.

The **objective prerequisites and drivers** include the key industry factors, understanding the impact of which leaves no chance for companies to remain the same. Several of the most important factors were touched upon in section 1, above.

In the area of relations between oil & gas companies as customers and OFS companies (as contractors, one of the key factors is the typical information gap (asymmetry), which takes place when a customer, due to various reasons, does not provide the contractor with information on the results (performance) of his work, as well as with other essential information beyond the framework of the technical assignment. In essence, this represents a key barrier for the contractor to gain specific knowledge about the customer's needs.

Another important barrier for identifying such needs is the system of managing procurement and contractors through so-called split services (see section 1), which focuses on managing pricing and is aimed at cost reduction (purchasing prices). Such a system puts a service provider in a very rigid execution framework and does not motivate him for development of integrated solutions.

➤ “Buyers don’t appreciate integration, they want to dig into the cost structure, pressure the contractor, so they take apart what’s integrated into components, and then the preferred way is to take each of them to tender. While initially we are capable of doing it in an integrated way – but this is not really in much demand in the current market conditions”.

➤ “Once you have a tender, it’s too hard to change or propose anything”.

The customer centric approach has a set of techniques that aim at identifying a need, including those when one literally “listens up to it”, and then “gets through to it”. In one of the interviews, it was described as the “listen up and react” approach.

### **Customer centricity in principles, values and documents**

Reflecting the customer centric approach in documented values and principles is typical of the Russian OFS companies. Most often, the term “client-oriented approach” is used, which may be conveying a strong emphasis on values, while CC is seen as more instrumental, also being less familiar to players in the Russian OFS market.

запуска процесса внедрения КЦ, а затем и ключевым условием его успешного развития.

➤ «Без лидерства первых лиц на успех в клиентоцентричности не стоит рассчитывать»

В российских подразделениях МНСК внедрение клиентоцентричного подхода, как правило, является частью общекорпоративного процесса. На основе методологии, разработанной на уровне головного офиса и обкатанной в корпоративном центре и на местах, формируется «плацдарм» КЦ в региональном подразделении. Выделяются лидеры, формируются команды единомышленников, создаются центры компетенций. Далее организуется процесс обучения, в системы мотивации внедряются соответствующие KPI, процесс развивается вглубь и вширь. Топ-менеджмент (первое лицо) может и не быть сильно вовлечённым в этот процесс, особенно на первоначальном этапе.

### Предпосылки и драйверы развития КЦ

На персональном (субъективном) уровне ситуация существенно разнится для российских и международных компаний.

В РНСК внедрение КЦ может носить как эволюционный характер, с опорой на управленческий опыт (об этом сказано выше), так и запускаться вследствие кардинальных изменений в мышлении руководителей, а также вследствие их смены – об этом свидетельствуют ряд интервью. Такие изменения могут стать результатом накопления у руководителей критического объёма инсайтов (прозрений), что связано с осознанием масштаба вызовов (беспрецедентная скорость изменений и связанные с этим риски), ограничений (например, когнитивных искажений и информационных барьеров) и возможностей (устойчивость, скорость и гибкость как факторы эффективности).

В случае МНСК процесс внедрения КЦ является централизованным, субъективный фактор не играет решающей роли для решения о запуске.

К объективным предпосылкам и драйверам относятся ключевые отраслевые факторы, понимание силы воздействия которых уже не позволяет организациям оставаться прежними. О ряде наиболее важных факторов сказано выше, в разделе 1.

В сфере отношений между нефтегазовыми компаниями (заказчиками) и НСК (подрядчиками) важным фактором является характерный информационный разрыв (асимметрия), когда

International OFS companies have CC featured in the strategy of the parent companies, from where CC practices cascade down to the regional level, including Russian operations.

➤ *“The head office is the customer centric center where our team is based along with those whom we hired to support it. It's not easy to introduce this culture throughout the regions, which is why we need regional teams whom we coach”.*

As CC develops further, it starts to be applied to the company's units, the employees, and in some cases, even contractors.

➤ *“The cooperation and collaboration approach extends to both the external clients and the internal divisions of the company”.*

➤ *“If the company's management does not aim at keeping employees' satisfaction at a proper level, it's problematic to develop the external client-oriented approach of a business”.*

### Customer Centricity Practice

At the practical level, the customer centric approach presumes iterative work with the need by identifying it, satisfying (through delivery of value), measuring customer's (stakeholders') satisfaction on a regular basis, and further development on this basis.

The opportunity to **identify the need** is a key criterion by which OFS companies grade their clients by value. Differentiation is typically done by using the categories of “partner” and “buyer” (or “client”).

A partner is the client who provides the supplier with an opportunity to view the project through his (client's) eyes, from the standpoint of his interest. In practice, this involves providing the supplier with knowledge about the operational goals and directions towards achieving them. Also, the supplier may be brought in – in various roles, from observer to advisor – to take part in developing solutions for specific objectives and projects. Different forms may be used for such work including joint technical consultations, pilot testing, collaboration with design institutions, as well as other activities aimed at designing solutions.

➤ *“Now we are not putting everyone on the same shelf in the same manner. The purpose is to build up that experience with the customer through which he would become our partner – in case mutual reciprocal cooperation takes place”.*

➤ *“On an ongoing basis we have projects running that are at the juncture of us and the customer. It happens that the customer comes forward to tell us about our service, “Let's improve it”, and together as a team, we work to enhance*

заказчик в силу разных причин не допускает получения подрядчиком информации о результатах (эффектах) его работ, а также другой значимой информации, выходящей за рамки технического задания. По сути, это является ключевым препятствием для прояснения подрядчиком детальных характеристик потребности заказчика.

Другим важным барьером для выявления потребности является система управления закупками и подрядчиками через так называемый раздельный сервис (см. раздел 1), которая сфокусирована на управлении ценообразованием и нацелена на снижение затрат (закупочных цен). Такая система ставит поставщика сервиса в жёсткие исполнительские рамки и не мотивирует его на разработку комплексных решений.

➤ «Заказчики не любят комплексности, им хочется покопаться в себестоимости, прижать подрядчика, поэтому они расшивают эту комплексность на составляющие, и желательно ещё и всё протендерить. А ведь изначально мы обладаем силами в комплексном виде это сделать – но это не востребовано текущим рынком».

➤ «Когда есть тендер, уже сложно что-то изменить и предложить».

Клиентоцентричный подход содержит методики, которые нацелены на то, чтобы выявить потребность, буквально «дослушаться» до неё, а затем и «достучаться». В одном из интервью это описано как подход «слушай и реагируй».

### **Клиентоцентричность в принципах, ценностях и документах**

Отражение клиентоцентричного подхода в документированных ценностях и принципах компании характерно прежде всего для РСНК. Как правило, используется термин «клиентоориентированность», что может отражать содержащийся в ней сильный ценностный посыл, в то время как КЦ более технологична, а также менее знакома игрокам отечественной нефтесервисной отрасли.

Для МСНК характерно присутствие КЦ в стратегии головной компании, откуда практика КЦ каскадируется на региональный уровень, включая российское подразделение.

➤ «Головной офис – это клиентоцентричный центр, где находится наша команда и те, кого мы наняли для поддержки. Внедрить эту культуру в регионах тяжело, поэтому нам нужны региональные команды, которые мы обучаем».

*the efficiency of our operations. And both the customer and ourselves win”.*

Partnering in this sense is considered by OFS companies to be a key factor of competitiveness. Developing partner relations systematically – through technological partnerships, as an option – represents a strategic advantage and a foundation for successful sustainable development.

➤ *“If the customer is open for cooperation, there emerges the possibility to discuss how to make the work more cost-effective for us and faster and more efficient for him”.*

An alternative way for a supplier towards understanding a customer's need is to develop assumptions based on his strategic objectives. The research revealed that in practice this approach is often hardly reliable, since strategic guidelines may be far from real life, may be interpreted ambiguously or may manifest themselves in ways that the supplier is not able to predict.

However, the goal of providing an equally high level of service to every client – which is at the core of the client-oriented (CO) approach – remains fully in place.

The interviews with OFS companies show that the most frequently used CC techniques (frameworks) are Design Thinking (mentioned in 25% of responses) and Customer Development (11%). Such figures indicate that the OFS sector is at an early stage of adopting the customer-centric methodology.

**Measuring customer (stakeholder) satisfaction** from a supplied solution is, in essence, measuring the degree of ‘hitting the need’. The interviewed OFS company managers consistently demonstrate the approach that measuring customer satisfaction is viable predominantly with the clients who fit into the category of partners, which reflects the realities of the Russian OFS market. This approach takes into account that feedback-focused work is time-consuming and requires specialists with a rare skill profile.

The practice of conducting measurements and applying metrics for management goals is at an early stage at OFS companies, international ones included. The most broadly used method for obtaining information on customer satisfaction is face-to-face personal communication (interviews, one on one discussion, etc.). Surveys are also used, yet some respondents tend to view them critically: “we practiced it earlier, but then abandoned it because of the distortion caused by the ‘human factor’”.

The Customer Satisfaction Index and Net Promoter Score indices, widely used internationally, are very rarely applied on a regular basis on the Russian OFS market, mostly by international majors. However, certain Russian OFS companies use indicators that they have developed on their

По мере дальнейшего развития КЦ происходило её распространение на внутренние подразделения компании, на сотрудников, а в отдельных случаях – также на поставщиков.

➤ «Подход сотрудничества и взаимодействия распространяется как на внешних клиентов, так и на внутренние подразделения компании».

➤ «Если руководство компании не стремится к удовлетворенности сотрудников компании на должном уровне, развить внешнюю клиентоориентированность бизнеса сложно».

### Практика клиентоцентричности

На практическом уровне клиентоцентричный подход подразумевает циклическую работу с потребностью через её выявление, удовлетворение (через поставку ценности), измерение на регулярной основе удовлетворённости потребителя (заинтересованных сторон) и дальнейшее развитие на этой основе.

Возможность выявить потребность является для НСК ключевым основанием для ранжирования компаний-клиентов по ценности – для дифференциации характерно использование категорий «партнёр» и «заказчик» (или «клиент»).

Партнёр – это тот заказчик (клиент), который даёт возможность поставщику посмотреть на проект его, клиента, глазами, с позиции его интереса. На практике это выражается в предоставлении информации о своих операционных целях и направлениях их достижения, а также в допуске поставщика к участию (в той или форме, начиная с наблюдательной и совещательной) в разработке решений для конкретных задач и проектов. Элементами такой работы могут являться совместные технические консультации, проведение опытно-промышленных работ, взаимодействие с проектными структурами и иные мероприятия, направленные на формирование проектных решений.

➤ «Сейчас мы не ставим всех на одну полку одинаково. Цель именно в том, чтобы с заказчиком наработать тот опыт, через который он бы для нас становился партнером – в случае, если идёт обоюдное встречное сотрудничество».

➤ «У нас в постоянном режиме идут проекты, которые работают на стыке нас и заказчика. Бывает так, что заказчик сам говорит о нашей услуге: «Давайте её усовершенствуем», и мы совместно, командой, идём к повышению эффективности деятельности ... и выигрывает как заказчик, так и мы».

own, which in essence are similar to CSI. One of the Russian companies has a metric named Client Satisfaction Indicator (показатель «Удовлетворённость клиента») that integrates and evaluates the customer's perception of the following: service quality, client relationship quality, degree of need satisfaction. Many OFS companies, both international and Russian, apply indicators that reflect the client's readiness to provide written recommendations or share experience of successful cooperation through industry-focused media. As such, these indicators could be seen as more basic analogues of NPS, since they don't reflect dynamics.

One of the most important tools for evaluating satisfaction and analyzing customer experience is the Customer Journey Map (CJM). CJM is both an analytical instrument and an interface for building relations with a client company and the customers (stakeholders) within it. CJM is very rarely used among OFS companies on the Russian market, yet there are known cases of pilot implementation, more details in section 4.

### The Corporate Infrastructure of CC

Dedicated competence centers in one or another form – from individual employees to small units – are functioning within some international OFS companies where CC has been embedded into the parent company's strategy. The interviewed Russian OFS companies have no competence centers for CC, while some do not see a need for them, since the prime drivers of CC (just like of COA earlier) are considered to be training and corporate culture, with some role for marketing.

## 4: Customer-Centric Business Model in Gazpromneft-Nefteservis

### Current approaches for Implementing Initiatives in Gazprom Neft

Three key approaches, all of them complementary, are currently applied in Gazprom Neft and Gazpromneft-Nefteservis:

- **Process based approach.** The essence of this approach is in viewing the functioning of an enterprise as continuous execution of certain interconnected types of activities, viewed as processes. A process (business process) is understood as a consistent purposeful set of actions which follows a certain technology to transform inputs into outputs that contain value for a customer. Criteria for choosing this approach: low level of uncertainty, cyclical, part of current operations.
- **Project based approach.** Routinely used in most companies, the project approach rests on three pillars: timeframe, budget, and defined end result, usually formed at the start of project. Project implementation stages follow each other, while skipping stages or returning from later stages to previous ones in order to adjust the approved technical assignment is not permissible, since



Партнёрство в таком смысле осознаётся НСК как ключевой фактор конкурентоспособности. Постановка процесса формирования партнёрских отношений на системную основу – например, через технологические партнёрства – является стратегическим преимуществом и залогом успешного устойчивого развития.

➤ «Если заказчик открыт для взаимодействия, то возникает возможность обсудить как сделать работу дешевле для нас и быстрее и эффективнее для него».

Альтернативный способ для поставщика приблизиться к пониманию потребности клиента состоит в том, чтобы формировать предположения на основе его стратегических документов. Как было выявлено в ходе исследования, на практике это часто оказывается ненадёжным, поскольку стратегические установки могут оказаться далёкими от практики, трактоваться неоднозначно или проявляться способами, которые поставщик не предвидит.

При этом в полной мере остаётся в силе установка на то, что обслуживание клиентов – то есть, проявление КО – должно для всех клиентов находиться на одинаково высоком уровне качества.

Среди клиентоцентричных методологий (фреймворков), практическое применение которых обозначили опрошенные НСК, наиболее распространёнными являются дизайн-мышление (доля в ответах – 25%) и Customer Development (11%). Такие значения указывают на то, что нефтесервисная отрасль пока находится на ранней стадии освоения методологии КЦ.

**Измерение удовлетворённости клиента** (заинтересованных сторон) по отношению к поставленному решению есть, по сути, замер степени «попадания в потребность». Руководители НСК в интервью демонстрируют чёткую ориентацию на то, что в реалиях российского нефтесервисного рынка измерение удовлетворённости целесообразно прежде всего в отношении заказчиков, которые соответствуют критериям «партнёров». Здесь принимается в расчёт и то, что такая работа является трудоёмкой и требует участия специалистов с достаточно редким профилем компетенций.

Среди НСК (в том числе МНСК) практика проведения замеров и применения метрик для целей управления находится на ранней стадии. Наиболее распространённым способом получения информации об удовлетворённости клиента является личное очное общение (интервью, личный разговор). Также применяется анкетирование, но оно рядом

any changes would pose a risk to the entire project. Criteria for choosing this approach: Medium level of uncertainty, time limitations (time to achieve goal is defined), initiative is not part of current operations.

- **Product-based approach.** Under this approach, the company's entire activity is transformed into a given number of products that are managed in the logic of an assembly line – from emergence of business opportunity to transfer of implemented initiative into operations and its management as a process. When transferring from earlier product to next, the so-called incremental value is measured; it should be reaching maximum target value at the end of the 'assembly line'. Criteria for applying this approach: High level of uncertainty, time limitations (time to achieve goal is defined), initiative is not part of current operations, extensive scale and prerequisites for scalability of developed solutions<sup>1,2</sup>

The outlined approaches co-exist in Gazprom Neft and are applied according to how the initiative fits the criteria described above. However, several key questions emerge. How and on what basis is an initiative formed? Is implementation of an initiative according to a chosen format (approach) feasible for the end-customer? Does it fill the customer's need?

### **Customer-Centric Business Model of Gazpromneft-Nefteservis**

To address the questions posed, the decision made at Gazpromneft-Nefteservis was to “take a step back” and, prior to choosing one of the three approaches, introduce the fourth, customer-centric approach (see Figure 2). As a “zero-level approach”, it makes possible to identify customers' needs and on this basis to design new products, re-design and develop the company's existing products and services. Thus, the following sequence is structured: Customer (need) ➤ Product ➤ Technology ➤ Business.

As part of the customer-centric approach, Gazpromneft-Nefteservis conducts quarterly monitoring of CSI, runs training in Design Thinking and applies it for developing new products and services, and is in the process of introducing a new customer-centric tool – the Customer Journey Map, CJM.

CJM visualizes a stakeholder's experience in achieving an important result. Such maps can reflect both a real and ideal journey for a customer. CJM makes it possible to decompose an integrated service, to see the significant elements or recurrent actions that form a general perception of the service, and to

<sup>1</sup> Organizational Transformation (<https://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2020-february/4255115/>)

<sup>2</sup> Alexander Sitnikov: «Product-based approach helped us see the main things», “Siberian Oil” (Sibirskaya Neft) magazine, Issue №178 (January-February, 2021) (<https://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2021-january-february/5287838/>)

респондентов оценивается критически: «такая практика была раньше, от неё отказались из-за искажений в силу “человеческого фактора”».

Широко принятые в международной практике показатели Customer Satisfaction Index и Net Promoter Score применяются на регулярной основе в абсолютном меньшинстве случаев – среди некоторых МНСК. Вместе с тем, некоторые РНСК используют показатели, которые они разработали самостоятельно и которые являются близкими аналогами CSI. В случае одной из РНСК это показатель «Удовлетворённость клиента», которой интегрирует оценки восприятия со стороны клиента по следующим позициям: качество услуги, качество отношений с клиентом, степень удовлетворения потребности. Многие НСК – как международные, так и российские – используют показатели, отражающие готовность клиентов предоставить письменные рекомендации (адресованные коллегам по отрасли) или изложить успешный опыт сотрудничества в отраслевых СМИ. По сути, это упрощённые (без динамики) аналоги NPS.

Одним из наиболее важных инструментов, используемых для оценки удовлетворённости и анализа пользовательского опыта, является карта

start making changes from there. Equally important is finding and removing critical barriers in interaction with the customer, and creating more positive experience.

CJM delivers most value when applied in a successive and systemic manner:

1. Product/service owners visualize through CJM their own notion of the current customer experience and of the sequence of events when interacting with the product/service – this way, the CJM “INSIDE OUT” map is formed.
2. Based on observations, interviews and other studies of the existing customer experience, the CJM “AS IS” map is drawn, which reflects interaction with a product/service from the standpoint of a customer.
3. Using all information obtained, the CJM “TO BE” is formed, which is the CJM of ideal interaction. On its basis a product/service owner jointly with his customers forms a strategy and a plan of corresponding actions aimed at implementing the ‘best customer journey’.

CJM “TO BE” maps can also be used in the process of developing new products/services. In such case the CJM «AS IS” is drawn based on the study of the customer's current sequence of actions that are being undertaken in order to achieve a required result.

**Клиентоцентричная бизнес-модель является продолжением сервисной модели ГПТ-Нефтесервис и элементом перехода к следующему этапу развития**  
Customer-centric business model is an extension of a GPN-Nefteservis service model and an element of transition to the following stage of development

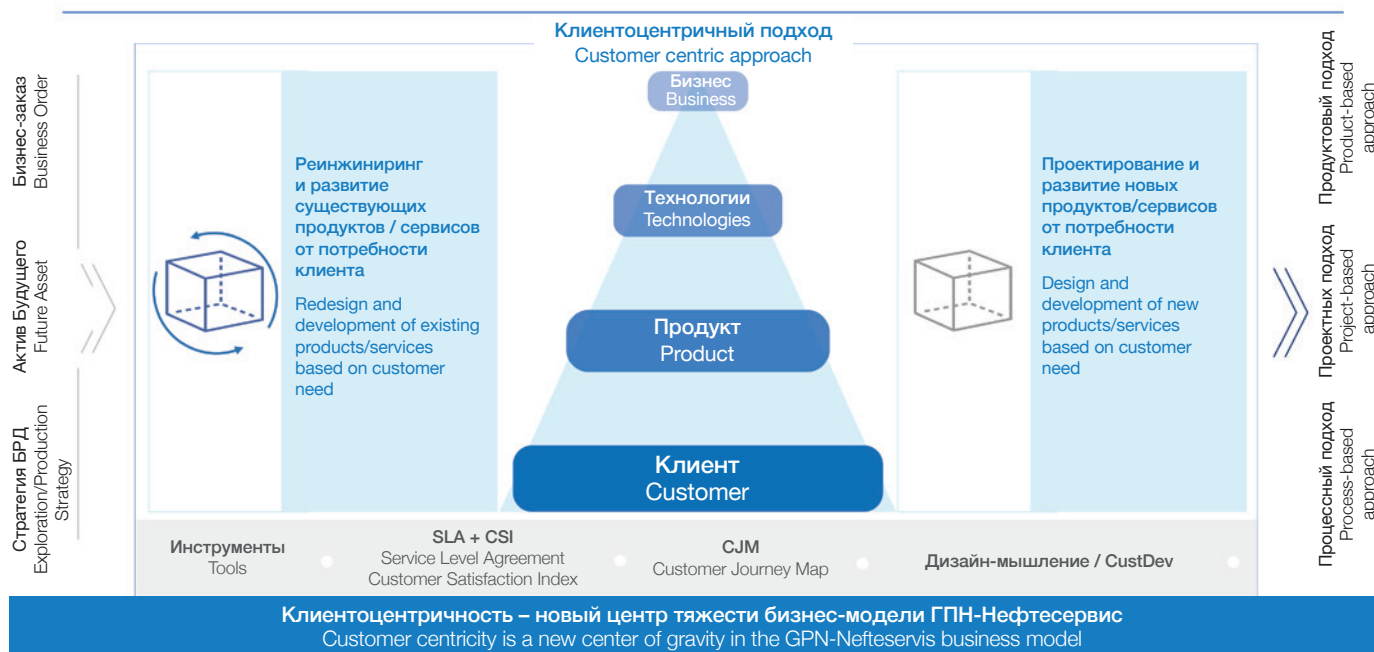


Рисунок 2: Клиентоцентричная бизнес-модель «Газпромнефть-Нефтесервис»

Fig. 2: Customer-centric business model in Gazpromneft-Nefteservis

пользовательского (клиентского) пути (Customer Journey Map, CJM). CJM является аналитическим инструментом и вместе с тем интерфейсом для выстраивания отношений с компанией-клиентом и потребителями (заинтересованными сторонами) внутри неё. Среди НСК на российском рынке CJM системно используется крайне редко, но есть примеры реализации пилотных проектов – подробнее в разделе 4.

### Корпоративная инфраструктура КЦ

Выделенные центры компетенций в том или ином виде – от отдельных сотрудников до небольших подразделений – присутствуют в некоторых МНСК, у которых КЦ нашла отражение в стратегии головной компании. Опрошенные РНСК не имеют центров компетенций по КЦ; некоторые не видят в них необходимости, поскольку исходят из того, что роль проводника КЦ (как ранее КО) должны играть обучение и корпоративная культура, а в некоторых случаях – функция маркетинга.

## Раздел 4: Клиентоцентричная бизнес-модель «Газпромнефть-Нефтесервис»

### Существующие подходы работы с инициативами в «Газпром нефть»

Сегодня в ГК «Газпром нефть» и в «Газпромнефть-Нефтесервис», в частности, существуют 3 базовых подхода, которые не противоречат друг другу:

- **Процессный подход.** Суть подхода заключается в том, что деятельность предприятия рассматривается как непрерывное выполнение комплекса определенных взаимосвязанных видов деятельности в виде процессов. Под процессом (бизнес-процессом) подразумевается устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы и выходы, представляющие ценность для потребителя. Критерии выбора подхода: низкая неопределенность, цикличность, принадлежность к операционной деятельности.
- **Проектный подход.** Общепринятый в большинстве компаний проектный метод организации работы используется при работе с изменениями и держится на трех столпах: сроках, бюджете и определенном конечном результате, который формируется еще на старте проекта. Этапы реализации проекта последовательно сменяют друг друга, а пропуски или возвращения с более поздних на более ранние этапы для корректировки уже

утвержденного технического задания не допускаются, так как любые изменения угрожают всему проекту. Критерии выбора подхода: средняя неопределенность, ограниченность по времени (определены сроки достижения цели), отсутствие принадлежности инициативы к операционной деятельности.

- **Продуктовый подход.** При данном подходе вся деятельность организации трансформируется в определенное количество продуктов, которые выстроены в логике конвейера – от появления бизнес-возможности до передачи реализованной инициативы в операционное управление и управление ей в качестве процесса. При переходе от предыдущего продукта к следующему измеряется так называемая инкрементальная ценность, которая к окончанию «конвейера» должна достигать максимальных целевых значений. Критерий использования подхода: высокая неопределенность, ограниченность по времени (определены сроки достижения цели), отсутствие принадлежности к операционной деятельности, широкий масштаб и предпосылки к тиражированию создаваемых решений<sup>1,2</sup>.

Обозначенные выше подходы сосуществуют в ГК «Газпром нефть», и применяются в зависимости от соответствия инициативы «на входе» обозначенным выше критериям. Однако здесь возникает ряд ключевых вопросов. Как и на основе чего формируется та или иная инициатива? Является ли реализация инициативы в таком формате целесообразной для конечного клиента? Закрывает ли она потребность пользователя?

### Клиентоцентричная бизнес-модель «Газпромнефть-Нефтесервис»

Для ответа на обозначенные вопросы в компании «Газпромнефть-Нефтесервис» было принято решение «сделать шаг назад» и перед этапом выбора между тремя подходами внедрить новый, четвертый, подход – клиентоцентричный (см. рисунок 2). В качестве «нулевого подхода» он позволит выявлять потребности клиента, исходя из этого проектировать новые, перепроектировать и развивать существующие продукты/сервисы компании. Таким образом, выстраивается

<sup>1</sup> Организационная трансформация (<https://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2020-february/4255115/>)

<sup>2</sup> Александр Ситников: «Продуктовый подход помог нам увидеть главное», журнал «Сибирская нефть», №178 (январь-февраль 2021) (<https://www.gazprom-neft.ru/press-center/sibneft-online/archive/2021-january-february/5287838/>)

следующая последовательность:  
клиент (потребность) ► продукт ► технологии ► бизнес.

В рамках клиентоцентричного подхода уже сегодня «Газпромнефть-Нефтесервис» реализует ежеквартальный мониторинг CSI, проводит обучение дизайн-мышлению и использует его для создания новых продуктов и сервисов, а также внедряет новый клиентоцентричный инструмент – карта клиентского пути, CJM.

CJM – это визуализация опыта стейкхолдера по достижению важного для него результата. Такие карты могут отражать реальный идеальный путь клиента. CJM позволяет декомпозировать комплексный сервис, увидеть те значимые моменты или повторяющиеся действия, которые формируют общее восприятие сервиса, и начать изменения именно с них. При этом важно как находить и устранять критические барьеры во взаимодействии с клиентом, так и создавать больше позитивного опыта.

Наибольшую ценность CJM приносит при последовательном системном использовании:

1. Владельцы продукта/сервиса визуализируют в CJM

свое представление о текущем пользовательском опыте и последовательности действий при взаимодействии с продуктом/сервисом – таким образом формируется карта CJM «INSIDE OUT».

2. В ходе наблюдений, интервью и других исследований существующего опыта клиента формируется карта CJM «AS IS», которая отражает взаимодействие с продуктом/сервисом с позиции клиента.

3. На основе полученных данных формируется CJM идеального взаимодействия – CJM «TO BE», на основе которой владелец продукта/сервиса совместно с его пользователями формирует стратегию и соответствующие ей действия для реализации «наилучшего пользовательского пути».

Карты CJM «TO BE» также могут быть использованы в процессе создания новых продуктов/сервисов, в таком случае CJM «AS IS» строится на основе исследования текущей последовательности действий клиента, осуществляемой для достижения необходимого результата.

ООО «РТСЕРВИС» - ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ ДИСТРИБЬЮТОР КОМПАНИИ «GAGEMAKER»



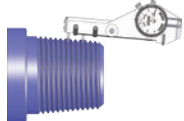
WWW.RTSERVICE.RU | SALES@RTSERVICE.RU  
+7(495)223-35-97, +7(495)223-35-98

## РЕЗЬБА ПОД КОНТРОЛЕМ

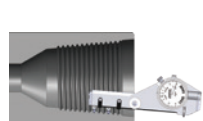
ПРЕДЛАГАЕМ КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ И ПРИБОРЫ  
ДЛЯ ПОЭЛЕМЕНТНОГО КОНТРОЛЯ РЕЗЬБОВЫХ СОЕДИНЕНИЙ

### КОНТРОЛЬ ШАГА РЕЗЬБЫ

НАРУЖНОЙ

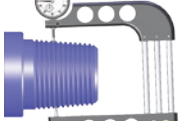


ВНУТРЕННЕЙ



### КОНТРОЛЬ КОНУСНОСТИ РЕЗЬБЫ

НАРУЖНОЙ

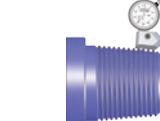


ВНУТРЕННЕЙ



### КОНТРОЛЬ ВЫСОТЫ ПРОФИЛЯ РЕЗЬБЫ

НАРУЖНОЙ

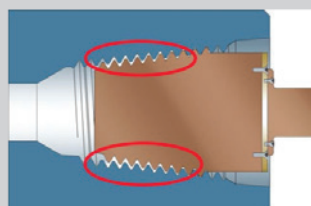


ВНУТРЕННЕЙ

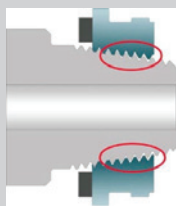


### ПОЧЕМУ КОНТРОЛЬ НАТЯГА РЕЗЬБОВЫМИ КАЛИБРАМИ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ПОЛНЫМ И ДОСТОВЕРНЫМ

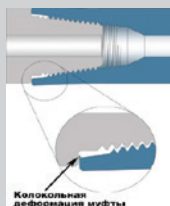
Натяг по резьбовому калибру-пробке в допуске, но конусность резьбы вышла за отрицательный допуск.



Натяг по резьбовому калибру-кольцу в допуске, но конусность резьбы вышла за положительный допуск.



Как следствие, ниппель вкручен в муфту глубже, что приводит к колокольной деформации, истиранию резьбы и появлению трещин.



Типовые деформации замковых соединений вследствие свинчивания при эксплуатации резьбы, изготовленной с нарушением геометрических параметров.

