

Клиентоориентированная стратегия на примере АО «Газпром газораспределение Калуга»

Исполнитель:
Елена Владимировна Кузнецова

Научный руководитель:
Кандидат наук, доцент, Профессор АВН
Игорь Павлович Корнеев

г. Калуга, 2023 г.

Актуальность, цели, задачи

- АКТУАЛЬНОСТЬ** • необходимость устойчивой конкурентной позиции
- формирования положительного имиджа компании
- лояльность клиентов
- ЦЕЛИ** • теоретическое обоснование клиентоориентированного подхода на рост лояльности клиентов
- разработка практических рекомендаций по его совершенствованию для «Газпром газораспределение Калуга».
- ЗАДАЧИ** • изучить основные принципы клиентоориентированности и их роль в формировании стратегии предприятия
- исследовать рынок и конкурентную среду
- провести анализ внутренних ресурсов и возможностей предприятия
- разработать концепцию клиентоориентированной стратегии, определить ее основные цели и задачи

Первая часть работы

- теоретические основы клиентоориентированности: понятие, сущность, особенности
- инструменты обеспечения клиентоориентированности организации

Вторая часть работы

- организационно-экономическая характеристика деятельности АО «Газпром газораспределение Калуга»
- Маркетинговые исследование на клиентоориентированность АО «Газпром газораспределение Калуга»

Третья часть работы

- принципы разработанной клиентоориентированной маркетинговой стратегии для АО «Газпром газораспределение Калуга»
- оценка ее эффективности
- рекомендации

«Клиентоориентированность — это стремление работать так, чтобы клиенты были восхищены вашим подходом и с восторгом рассказывали другим, какие вы замечательные», - Игорь Манн

*Американские маркетологи
Narver J.C. и S.F. Slater.
говорят о клиентоориентированности как о
понимании целевых покупателей,
удовлетворении их потребностей.*

Клиенториентированность – это концепция бизнеса, включающая комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов, реализуемый на всех уровнях менеджмента во всех функциональных подразделениях, ориентированная на инновационное (проактивное) развитие с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества.

«Газпром газораспределение Калуга» - крупнейшая газораспределительная организация в Калужской области

6 филиалов

Уровень газификации
Области > 90%

На обслуживании
> 11 тыс. газопроводов

Более 1800 сотрудников

Компания работает на рынке транспортировки газа потребителям, занимается эксплуатацией газовых сетей и объектов газового хозяйства, а также строительством и проектированием газопроводов, обслуживанием ВДГО/ВКГО.

Система управления акционерного общества «Газпром Газораспределение Калуга» строится на принципах корпоративного управления и регулируется законодательством Российской Федерации, Уставом и внутренними документами компании.

**АО «Газпром газораспределение Калуга»
входит в Группу компаний «Газпром межрегионгаз»**

1 сентября 1954 г. – начало деятельности Общества в отрасли

Размер уставного капитала Общества составляет 29 887 рублей.

Структура акционерного капитала Общества:

муниципальная собственность – 6,89%;

частная собственность – 93,11%.

Списочная численность на 01.01.2023 составила 1855 человек.

Среднемесячная заработная плата за 2022 год составила 48,02 тыс. рублей.

Среднемесячная заработная плата по региону за 2022 год (оценка) 26,53 тыс. рублей.

Средняя заработная плата по региону (по отрасли) за 2022 год (оценка) 52.36 тыс. рублей.

Коэффициент текучести 11,35% за 2022 год.

Основные экономические показатели деятельности организации

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год
Среднегодовая численность работников, чел.	1820	1798	1811
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс.руб. (1150)	2271477	2479760	2968084
Среднегодовая стоимость оборотных фондов, тыс.руб. (1200)	1052272	1367210	1059261
Выручка от продаж, тыс.руб. (2110)	2106029	2385725	2454891
Полные затраты на производство и реализацию продукции, тыс.руб. (2120+2210+2220)	-1900359	-2015274	-2336517
Фондоотдача, тыс.руб. (4.Выручка/2.ОПФ)	0,93	0,96	0,83
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, об. (4.Выручка/3.Обор.ф.)	2,00	1,74	2,32
Производительность труда, тыс.руб./чел. (4.Выручка/1.Числен раб)	1157,16	1326,88	1355,54
Прибыль от продаж, тыс.руб. (2200)	367451	367451	118374
Рентабельность продукции, % (9.Прибыль от продаж/5.Пол.затраты)*100	-19,34	-18,23	-5,07
Рентабельность продаж, % (9.Прибыль от продаж/4.Выручка от продаж)*100	17,45	15,40	4,82
Рентабельность производственно-хозяйственной деятельности, %	-21,12	-19,88	-5,50
Дебиторская задолженность, тыс.руб. (1230)	460468	584261	829078
Кредиторская задолженность, тыс.руб. (1520)	432978	469671	374863

Увеличение показателя выручки от продаж говорит о том, что компания востребована, однако наблюдается снижение прибыли, что свидетельствует об увеличении издержек производства и обращения

Отрицательный коэффициент рентабельности продукции означает, что предприятие терпит убытки в связи с производством и продажей своей услуги.

Это результат:

- ✓ высоких затрат на производство
- ✓ низкой цены продажи
- ✓ низкого объема продаж.

Наличие отрицательной рентабельности продукции указывает на неэффективность производственных процессов и слабую конкурентоспособность предприятия.

Снижение рентабельности продаж - рост расходов. Это могут быть как переменные расходы, так и постоянные.

Отрицательные значения рентабельности говорят о наличии убытков.

ПРОГРАММА развития газоснабжения и газификации Калужской области на период 2021-2025 годы

Межпоселковые
газопроводы

1392 КМ

Внутрипоселковые
газопроводы

739 КМ

Газификация
населенных
пунктов

500 ШТ.

Газификация
домовладений/
квартир

24618 ШТ.

Котельные на
газовом топливе

49 ШТ.

Финансирование – 3,7 млрд руб. (274 км)



Уровень газификации
населения региона
природным газом

80,7%

Перспективы роста на рынке газораспределительных организаций могут быть связаны:

- ✓ с увеличением потребления газа
- ✓ С развитием новых рынков, таких как метановая экономика или использование газа в качестве топлива для транспорта
- ✓ с развитием новых технологических решений для улучшения процессов распределения.

«Газпром газораспределение Калуга»
имеет монопольное положение на рынке своей территории

PEST

Методика STEP/PEST-анализа



На основании PEST-анализа можно сделать вывод, что большое влияние на компанию оказывают политические и экономические факторы

Пять сил Портера

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	1	Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	5	Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.
Угроза со стороны новых игроков	13	Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков.
Угроза потери текущих клиентов	7	Портфель клиентов обладает достаточными рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен.
Угроза нестабильности поставщиков	7	Поставщики могут оказывать достаточное влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов. Рост цен на поставки и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости продукции, росту издержек.

АО "Газпром газораспределение Калуга" имеет:

- минимальную угрозу со стороны товаров-заменителей
- средний уровень внутриотраслевой конкуренции, угрозы со стороны новых игроков говорят о монопольной позиции на рынке компаний группы "Газпром".
- угроза потери клиентов маловероятна
- высокий уровень нестабильности поставщиков

Анализ внешней и внутренней маркетинговой среды

Анализ стратегий Ансоффа

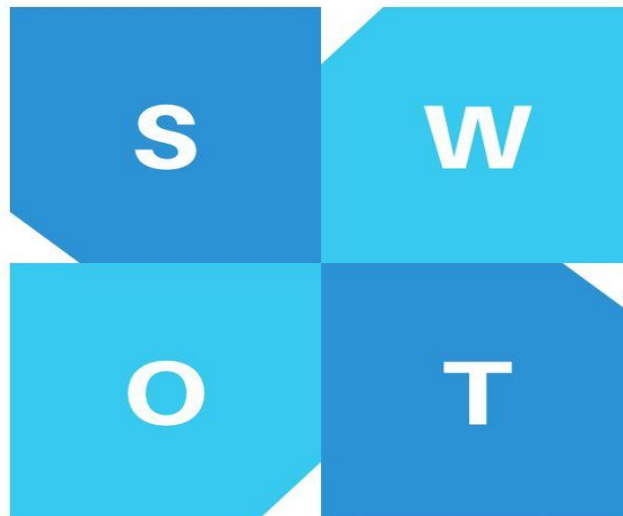
Вариант стратегии	Возможность	Описание	КЛЮЧЕВЫЕ ИСТОЧНИКИ РОСТА КОМПАНИИ
Стратегия проникновения	Возможна	Есть все шансы в реализации данной стратегии у компании. Необходимо укреплять свое положение на рынке за счет охвата рынка. Необходимо привлекать клиентов и повышать спрос.	1. Разработка системы контроля качества предоставляемой услуги 2. Рекламная кампания, направленная на пропаганду безопасного использования газа в быту и необходимости регулярного проведения ТО 4. Расширение ассортимента услуги, включение дополнительных функций - продажа необходимого оборудования для ремонта
Стратегия развития рынка	Возможна	Выход компании на рынок Обнинска, привлечение новой аудитории	
Стратегия развития товара	Не возможна	У компании нет необходимости вводить новые товары	
Стратегия диверсификации	Не возможна	У компании есть возможности роста на текущих рынках с помощью текущих услуг и товаров. Диверсифицировать портфель пока нет необходимости	

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- квалифицированный рабочий персонал
- налаженная система обучения сотрудников
- большой опыт основного персонала
- монопольное положение на рынке
- уникальная услуга
- поддержка Правительством РФ

УГРОЗЫ

- повышение цен на оборудование, зап.части и расходные материалы
- повышение цен на ресурсы
- нестабильная общая экономическая ситуация в стране
- рост уровня заработной платы специалистов



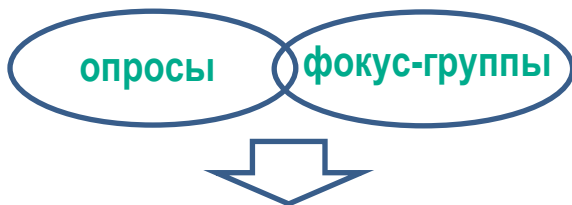
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- недостаточно развиты вспомогательные и непрофильные виды деятельности
- высокие затраты по программам газификации
- большое количество вакансий
- невысокая заработная плата
- текучесть кадров
- низкое качество оказания услуги

ВОЗМОЖНОСТИ

- научно-технический прогресс
- сильные входные барьеры в отрасль
- выкуп газопроводов
- разработка и внедрение CRM системы

Оценка клиентоориентированности нашей компании



- ✓ в Единых центрах предоставления услуг
- ✓ при выполнении технического обслуживания газового оборудования

* разработаны опросы, которые будут размещены на сайте компании, направлены на почту, в социальных сетях и мессенджерах

индекс NPS (Net Promoter Score)

Критерии оценки	Количество баллов	Процент
сторонники бренда, 9–10 баллов	12	12%
нейтральные клиенты, 7–8 баллов	34	34%
критики, 0–6 баллов	54	54%

Большая часть опрошенных недовольны работой компании

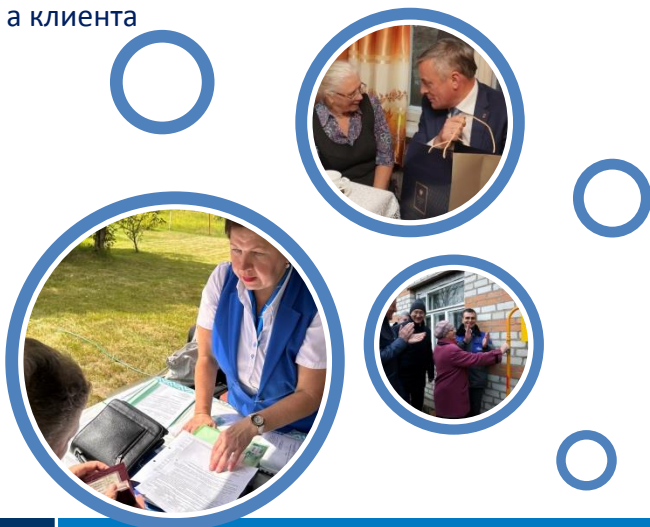
!необходимо провести анализ текущей обстановки и улучшить качество сервиса

Цель: создание стратегии, основанной на сервисе и обратной связи с клиентом

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

Клиентоориентированный сотрудник (внутренняя)

сотрудники, которые “во главу угла” ставят не компанию и руководство, а клиента

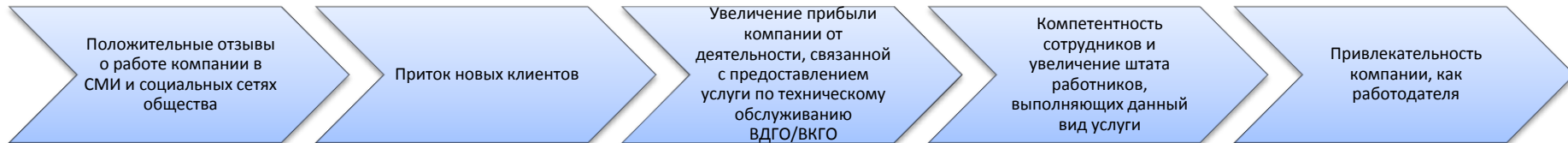


Клиентоориентированная компания (внешняя)

компания, которая прежде всего ориентируется на долгосрочную работу и длительное нахождение в бизнесе. В ней разрабатываются целые правила, регламенты и скрипты общения сотрудников с клиентами.

Для реализации стратегии необходимо на регулярной основе:

- определить проблемные зоны в обслуживании клиентов
- изучить и внедрить стандарты качества обслуживания
- построить систему обучения персонала
- внедрить систему их мотивации
- организовать каналы обратной связи с клиентами
- осуществлять мониторинг качества обслуживания



- ✓повышение качества обслуживания клиентов
- ✓увеличение лояльности клиентов
- ✓увеличение клиентской базы
- ✓количественные и качественные стандарты работы

- ✓оптимизация руководства людьми и процессами на предприятии
- ✓повышение качества принимаемых управленческих решений
- ✓повышение отдачи от бизнес-процессов

выяснение, понимание и удовлетворение потребностей покупателей

Регулярный мониторинг и анализ обратной связи с клиентами во всех источниках:

- ✓ жалобы и предложения
- ✓ отзывы в Интернете
- ✓ комментарии в социальных сетях.

готовность руководства компании к общению в случае позитивных и негативных обращений

- ✓ сходы граждан
- ✓ личный прием граждан по вопросам деятельности Общества

*При участии генерального директора или его заместителей



создание условий для комфортного общения с потребителями, построенное на доверии и уважении друг друга

- ✓ все сотрудники должны быть готовы оказывать вежливое и уважительное обслуживание каждому клиенту
- ✓ каждый клиент должен быть встречен с улыбкой и приветствием
- ✓ команда должна быть доступной для клиентов
- ✓ клиенты должны быть готовы к обслуживанию в комфортной среде
- ✓ все обещания и обязательства, данные клиентам, должны быть выполнены
- ✓ все жалобы, предложения или отзывы клиентов должны быть восприняты серьезно
- ✓ команда должна постоянно работать над улучшением своих навыков и знаний
- ✓ команда должна всегда благодарить клиентов за их доверие и выбор

**Оформление офисов и прилегающих территорий
согласно книге фирменного стиля компании**

Модернизация сайта компании

Мобильное приложение

реализация продуктов, которые соответствуют ожиданиям потребителей

Качественная услуга



Пакет услуг

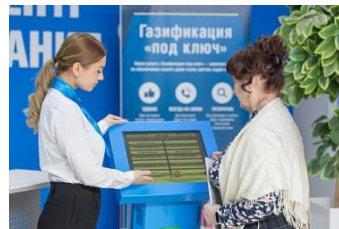


Все услуги в одном
месте



гибкость организации меняться вслед за изменениями потребителей и их желаний

- новейшие технологии
- упрощение процесса получения услуги клиентом
- создание системы лояльности для клиентов
- создание системы премий и бонусов для сотрудников
- создание мобильного приложения для клиентов, в котором он мог бы получить весь спектр услуг. развитие сотрудников и увеличение штата
- тренинги, опросы и аттестация сотрудников



УСЛУГА ПО ГАЗИФИКАЦИИ ДОМОВЛАДЕНИЙ

Подключения жителей Калуги к системе газоснабжения	Работ по газификации (шт)	Полученная выручка (тыс. руб.)
Всего подключений по Калужской области	4169	159306,62
АО «Газпром газораспределение Калуга»	1640	62668,47
Иные организации	2529	96638,15

Лояльный клиент = + 96 638,15 тыс.руб. к выручке

УСЛУГА ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ ГАЗОВОГО ОБОРУДОВАНИЯ

Выполнение работ по техническому обслуживанию газового оборудования	Количество проведенных работ (шт)	Полученная выручка (тыс. руб)
Всего газифицированных квартир/частных жилых домов	320778	340666,24
АО «Газпром газораспределение Калуга»	204520	217223,00
Иные организации	116258	123443,24

Лояльный клиент = + 123 443,24 тыс.руб. к выручке

БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ!