

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Кафедра организации и планирования местного развития

КУРСОВАЯ РАБОТА 513/16

«Формирование маркетинговой стратегии на примере ПАО «Сбербанк»»

Работу выполнил Мартояс Виктория Владимировна
(подпись, дата) 30.12.2016

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное
Направленность управление
(профиль) Управление государственной и муниципальной
собственностью

Научный руководитель
канд. эконом. наук, Т.Г. Лаврова
доцент (подпись, дата) 30.12.2016

Нормоконтролер
канд. эконом. наук, Т.Г. Лаврова
доцент (подпись, дата) 30.12.2016

Лаврова
Т.Г.

Краснодар 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты формирования маркетинговой стратегии компании.....	5
1.1 Понятие маркетинговой стратегии	5
1.2 Этапы формирования маркетинговой стратегии компании.....	7
2 Анализ формирования маркетинговой стратегии на примере ПАО «Сбербанк».....	13
2.1 Общая характеристика деятельности ПАО «Сбербанк».....	13
2.2 Анализ этапов формирования маркетинговой стратегии ПАО «Сбербанк».....	16
2.3 Основные факторы успешности реализации маркетинговой стратегии ПАО «Сбербанк».....	23
Заключение	26
Список использованных источников.....	30

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность развития компании в значительной степени зависит от маркетинговой стратегии, в этой связи одной из задач, стоящей перед компанией, является использование своих ограниченных ресурсов для достижения максимального результата в увеличении продаж товаров и услуг и доходности от продаж в долгосрочной перспективе.

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится формирование такой маркетинговой стратегии, которая бы приспособливала компанию к быстро меняющейся окружающей среде.

Анализ литературы по данной теме свидетельствует о том, что маркетинговая стратегия, а точнее, ее воплощение, чаще всего является затратной с точки зрения временных, управленческих и финансовых ресурсов. Таким образом, все это побуждает к поиску максимально достоверной информации, проверке гипотез, характеризующих рыночную ситуацию, что достижимо путем проведения маркетинговых исследований, результаты которых и ложатся в основу маркетинговой стратегии предприятия.

Данный вопрос нашел отражение в трудах таких авторов как: Е.П. Голубкова, Э.А. Уткина, О. Уолкера, Е.Н. Береза, Г.А. Морозовой, Ф. Котлера, С.Е. Чернова, Дж. О'Шонесси, Т.А. Гайдено, В.А. Алексунина.

Несмотря на значительное количество научной и публицистической литературы по вопросам маркетинговой стратегии компании, вопросы

формирования маркетинговой стратегии остаются недостаточно исследованными. Это обуславливает актуальность данной работы.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк».

Предмет исследования – формирование маркетинговой стратегии.

Целью данной работы является изучение формирования маркетинговой стратегии ПАО «Сбербанк».

В соответствии с поставленной целью можно выделить следующие задачи:

- 1) раскрыть понятие маркетинговой стратегии;
- 2) рассмотреть этапы формирования маркетинговой стратегии;
- 3) изучить общую характеристику деятельности ПАО «Сбербанк»;
- 4) проанализировать этапы формирования маркетинговой стратегии ПАО «Сбербанк»;
- 5) изучить основные факторы успешности реализации маркетинговой стратегии ПАО «Сбербанк».

Теоретико-методологическую основу исследования формирования маркетинговой стратегии составляют труды отечественных и зарубежных ученых.

Эмпирическую часть исследования составили: официальный сайт ПАО «Сбербанк», информационные порталы ВВС и Banki.ru.

Структура курсовой работы обусловлена целью и задачами исследования и включает в себя: введение, два раздела (первый раздел – «Теоретические аспекты формирования стратегии компании», второй раздел – «Анализ формирования маркетинговой стратегии на примере ПАО «Сбербанк»»), заключение, список использованных источников.

1 Теоретические аспекты формирования маркетинговой стратегии компании

1.1 Понятие маркетинговой стратегии

По мнению специалистов, маркетинговая стратегия предприятия является системой маркетинговых целей предприятия и путей их достижения, разработанной на долгосрочную перспективу.

Как и подавляющее большинство долгосрочных решений, маркетинговая стратегия, а точнее, ее воплощение, чаще всего является затратной с точки зрения временных, управленческих и финансовых ресурсов.

Все это побуждает к поиску максимально достоверной информации, проверке гипотез, характеризующих рыночную ситуацию, что достижимо путем проведения маркетинговых исследований, результаты которых и ложатся в основу маркетинговой стратегии предприятия.

Маркетинговая стратегия является предметом научных исследований, начиная с 1980-х годов. Существует множество определений данного понятия в литературе посвященной маркетингу, которые отражают различные точки зрения.

Исследуя литературу, выяснилось, что исследователи используют два терминальных сочетания: «маркетинговая стратегия» и «стратегия маркетинга». Таким образом, можно стоит согласиться с Е.П. Голубковым, который утверждает, что «маркетинговая стратегия – это то же, что стратегия маркетинга» [1].

Профессор Э.А. Уткин считает, что маркетинговая стратегия – это «составная часть всего стратегического управления предприятием, это план его деловой активности». Ее основная задача заключается в поддержании и развитии процесса производства, интеллектуального потенциала сотрудников фирмы, в повышении ассортимента и качества производимых товаров, в освоении новых рынков, увеличении сбыта и, в конечном счете, в повышении эффективности деятельности [2].

Ряд авторов трактует понятие «маркетинговая стратегия» как комплекс взаимосвязанных мероприятий, с помощью которых фирма надеется выполнить поставленные задачи. Так О. Уолкер – младший в своей книге «Маркетинговая стратегия: курс MBA» определяет маркетинговую стратегию как «эффективно распределенные и скоординированные рыночные ресурсы и виды деятельности, для выполнения задач фирмы на определенном товарном рынке [3].

Этот же признак отмечает один из ведущих специалистов в области маркетинга Ф. Котлер в своем известном труде «Основы маркетинга», давая следующее определение: «Маркетинговая стратегия – это логическая схема маркетинговых мероприятий, с помощью которой компания надеется выполнить свои маркетинговые задачи» [4].

Ряд авторов рассматривает «стратегию маркетинга» как планирование комплекса маркетинга. Так С.Е. Чернов считает, что «стратегия маркетинга разрабатывается для каждого целевого рынка с определением стратегических установок по продуктам, каналам распределения, методам продвижения продуктов, ценам, другим элементам комплекса маркетинга, а также по бюджету маркетинга» [5].

Этот же признак отмечает и Дж. О’Шонесси считая, что «стратегия маркетинга представляет собой широкую концепцию того, как товар, цена, продвижение и распределение должно функционировать скоординированным образом, чтобы преодолеть противодействия достижению задач маркетинга» [6].

Е.Н. Береза в своем диссертационном исследовании опирается на следующее определение: «Маркетинговая стратегия – это комплекс долгосрочных маркетинговых решений по выбору целевых сегментов потребителей, позиционированию предприятия и его продукции, а также по элементам комплекса маркетинга, направленным на достижение долгосрочных маркетинговых целей и принятым на основе результатов анализа внешней и внутренней маркетинговой среды [7].

Т.А. Гайдаенко дается, на наш взгляд, наиболее четкое определение стратегии маркетинга, определяя ее как «анализ возможностей предприятия на рынке, выбор системы целей, разработка и формулировка планов и осуществление маркетинговых мероприятий» [8].

Проанализировав определения понятия «маркетинговая стратегия», следует выделить ряд смысловых элементов, присущих данному понятию:

- основной инструмент стратегического управления организацией;
- продвижение (реализация) товаров на рынок (характеристика товарного предложения предприятия);
- программа маркетинговой деятельности предприятия; достижение маркетинговых целей;
- выбор целевого рынка и т.д.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что понятие «маркетинговая стратегия» означает совокупность маркетинговых инструментов, с помощью которых разрабатывается эффективная политика продвижения товаров, услуг к потребителям.

1.2 Этапы разработки маркетинговой стратегии компании

Любая компания, целью которой является успешное развитие или сохранение устойчивого положения в своей профессиональной нише, должна быть в курсе того, что происходит на рынке товаров и услуг: предпочтения потребителей, ценовая политика, конкуренция и прочие факторы, влияющие на деятельность компании. Все это входит в маркетинговую стратегию. От адекватной маркетинговой стратегии зависит успешность и прибыльность компании.

Полный процесс формирования маркетинговой стратегии включает следующие основные этапы:

- 1) разработка миссии фирмы. Формулировка миссии определяется отношением фирмы к своим покупателям, работникам, конкурентам,

правительству и т.д. Четкое понимание своей миссии позволяет фирме выделиться среди конкурентов и завоевать покупателей.

В ходе определения миссии компания должна получить ответы на вопросы:

- Что представляет собой бизнес компании?
- Кто клиент компании? Что представляет ценность для клиента?
- Какова цель работы?
- Чем будет бизнес компании? Чем должен быть бизнес компании?

Определение миссии - это одна из самых сложных задач любого бизнеса. В ходе ее решения необходимо учитывать влияние следующих пяти элементов: история компании, существующие предпочтения владельцев и управляющих, рыночная среда, ресурсы компании, определенные деловые способности и возможности. Миссия компании должна быть максимально адаптированной к рынку и основываться на том, что компания умеет делать наилучшим образом. В идеале она разрабатывается лишь однажды, в момент выхода фирмы на рынок, и определяет направление ее развития.

На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели[11].

2) определение целей и задач компании. Цели фирмы - это краткосрочные и долгосрочные результаты деятельности, которые фирма надеется достигнуть. Определение четких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию компании в конкретные действия. Цели должны быть ясными, измеримыми и достижимыми.

Задачи, в свою очередь, это этапы продвижения к цели при выполнении миссии. Они могут заключаться в:

- формировании образа компании в новых стратегических условиях;
- разработке карты целей и счетной карты показателей;

- разработке плана реализации стратегии на долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный период [12];

3) проведение маркетингового анализа. Данный этап включает решение комплекса задач по анализу внутренней среды компании.

Цель маркетинговой стратегии в данном случае состоит в поиске способов оптимального распределения сил компании для использования в своих интересах привлекательных возможностей маркетинговой среды.

При разработке маркетинговой стратегии используются исследовательские приемы внутреннего стратегического аудита, например, SWOT-анализа. Этот метод впервые был предложен в 1963 году на конференции по проблемам бизнес-политики гарвардским профессором Кенеттом Эндрюсом. С 1965 года методика SWOT-анализа стала применяться для разработки маркетинговой стратегии поведения компании[9].

Внутренний аудит исследует все аспекты деятельности компании, все основные операции, которые осуществляются в процессе движения товаров или услуг, а также так называемую поддерживающую деятельность компании (часть этих аспектов находится за рамками традиционной маркетинговой деятельности, но маркетинговая стратегия зависит от всех перечисленных составляющих). SWOT-анализ позволяет выявить:

- сильные стороны организации;
- слабые стороны организации;
- возможности организации;
- угрозы организации.

SWOT - анализ оценивает информацию разной степени важности и надежности, полученную в результате исследований, и выделяет наиболее важные результаты внутреннего и внешнего аудита. Небольшое количество опорных пунктов позволяет компании сосредоточить на них свое внимание;

4) анализ 5 конкурентных сил Портера. Портер называет эти силы «микросредой», противопоставляя её большому количеству факторов,

включенных в термин «макросреда». Макросреда состоит из тех сил, которые влияют на способность компании к обслуживанию собственных клиентов и получению прибыли. Изменение в любой из сил «микросреды» обычно требует, чтобы компания пересмотрела своё место в отрасли и на рынке.

Анализ пяти сил Портера является только частью всех стратегических моделей Портера. Остальными элементами являются «цепочка добавленной стоимости» и «типовые стратегии».

Согласно Портеру, модель пяти сил нужно использовать на микроэкономическом уровне, для определения места компании в отрасли в целом. Модель не предназначена для использования относительно группы отраслей или какой-то части одной отрасли[10]. Данную модель мы можем рассмотреть на рисунке 1;



Рисунок 1 - 5 конкурентных сил Портера

5) к следующему этапу относится стратегия развития предприятия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы

взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям;

б) создание маркетинговой службы. Так как маркетинговая стратегия не является чем-то окончательным и неизменным. Перемены внутренних и внешних факторов маркетинговой среды могут привести к необходимости пересмотра отдельных элементов маркетинговой стратегии. Поэтому необходимо создавать в компании маркетинговую службу, позволяющей не только проводить аудит компании, но и своевременно вносить коррективы в маркетинговую стратегию компании.

Маркетинговый аудит служит основным инструментом стратегического контроля, кроме того, он обеспечивает исходные данные для разработки плана действий по повышению эффективности маркетинга компании. Данная работа осуществляется маркетинговой службой компании.

Основные задачи маркетинговой службы в банке:

1. Анализ окружающего рыночного пространства с его сегментированием и определением своих стратегических зон деятельности, где возможны открытия своих дочерних структур, филиалов, представительств и т. д.;

2. Анализ и разработка портфеля банковских продуктов по номенклатурным, ассортиментным, доходным позициям;

3. Определение стратегических, хозяйственных центров банка[13].

Маркетинговые службы банков должны постоянно исследовать внешнее окружение и внутреннюю деятельность банка в отношении:

- потребности и удовлетворенности клиентов банка, обеспечивающих основную долю его ресурсов, за счет остатков на расчетных счетах, депозитах, межбанковских кредитов, вкладах и т.д. с выделением элитной группы (VIP-группа);

- клиентов банков, с которыми банк проводит основной объем активных операций, в частности, кредитование. По каждому клиенту ведется своя кредитная история;

- конкурентов банка как по активным, так и по пассивным операциям[14].

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что при разработке маркетинговой стратегии фирмы необходимо тщательно подходить к каждому из вышеперечисленных пунктов, чтобы создать качественную маркетинговую стратегию, которая бы полностью отражала специфику бизнеса, индивидуальность предприятия и рыночные условия.

2 Анализ формирования маркетинговой стратегии на примере ПАО «Сбербанк»

2.1 Общая характеристика деятельности ПАО «Сбербанк»

ПАО «Сбербанк России» крупнейший банк Российской Федерации и СНГ. Активы банка составляют больше одной четвертой банковской системы страны (27%) и доля в банковском капитале находится на уровне 28,7 % (1 января 2015 г.).

Сбербанк, основанный в 1841 г. сегодня является современным универсальным банком, удовлетворяющим потребности разных групп клиентов в широком спектре банковских услуг. Банк занимает наиболее крупную долю на рынке вкладов и является ключевым кредитором экономики страны. По состоянию на 1 января 2016 г., доля ПАО «Сбербанка России» на рынке частных вкладов составляла 46%, а его кредитный портфель содержал в себе 38,7% всех выданных в России кредитов населению.

Учредитель и основной акционер Банка - Центральный банк Российской Федерации (Банк России). По состоянию на 16 декабря 2015 г., ему принадлежит 52,32 % голосующих акций и 47,68 % в уставном капитале Банка[15].

Основные конкуренты: Газпромбанк, Райффайзенбанк, ВТБ24, Ситибанк, Альфа-банк, Уралсиб, Росбанк.

Как и любая коммерческая компания Сбербанка ставит своей основной целью извлечение прибыли. Руководствуясь миссией банк осуществляет свою деятельность, отмечая важную роль в экономике России: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников».

Высокие цели Банка достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей. Ценностями «Сбербанка России» являются:

- надежность банка, как партнера;
- ответственность и доверие;
- командный подход и результативность;
- профессиональный подход и креативность.

Ценности «Сбербанка России» представляют собой набор правил, критериев и требований, которые предъявляются к каждому человеку, являющемуся или желающему стать одним из членов команды Банка[16].

Перечень предоставляемых услуг: кредитование физических и юридических лиц, вклады, инвестиции и ценные бумаги, банковские карты, наличная валюта и дорожные чеки, переводы, аренда сейфов, драгоценные металлы и монеты, онлайн услуги и т.д.

Организационная структура Сбербанка представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 - Организационная структура ПАО «Сбербанка России»

Все органы управления Банком формируются на основании Устава Сбербанка России и в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Сбербанк сегодня – это 14 территориальных банков и более 16,5 тысяч отделений в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на территории 11 часовых поясов. Зарубежная сеть Банка состоит из дочерних банков, филиалов и представительств в СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции, Великобритании, США и других странах.

Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом все более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов. В банке создана система удаленных каналов обслуживания, в которую входят:

- онлайн-банкинг «Сбербанк Онлайн» (более 30 млн активных пользователей);
- мобильные приложения «Сбербанк Онлайн» для смартфонов (более 18 млн активных пользователей);
- SMS-сервис «Мобильный банк» (более 30 млн активных пользователей);
- одна из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (более 90 тыс. устройств)

Группа Сбербанк сегодня – это команда, в которую входят более 325 тыс. квалифицированных сотрудников, работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

В 2014 году более 250 тыс. человек прошли обучение по корпоративным программам, включая совместные программы для руководителей с ведущими мировыми бизнес-школами.

Главным событием прошлого года в корпоративной жизни банка стало открытие нового комплекса Корпоративного университета, соответствующего самым современным стандартам ведущих бизнес-школ мира. Университет станет базой для обучения и развития молодых талантов, менеджеров нового уровня, способных успешно справляться с глобальными вызовами новой реальности и обеспечить выполнение стратегической цели –

стать одним из лидирующих и инновационных мировых финансовых институтов.

В 2015 году Сбербанк сделал качественный рывок в развитии ИТ на пути создания высокотехнологичной системы, которая станет залогом конкурентоспособности банка в условиях растущего проникновения цифровых технологий. Основными достижениями 2015 года стали рост доли операций корпоративных клиентов в удаленных каналах до 94%, выход на завершающую стадию проекта консолидации ИТ платформ, существенное повышение надежности и производительности ИТ систем, достижение лидирующих позиций в создании инновационных банковских продуктов.

2.2 Анализ этапов разработки формирования маркетинговой стратегии ПАО «Сбербанк»

Для того, чтобы сформировать маркетинговую стратегию компании, необходимо пройти ряд этапов. От грамотно сформированной маркетинговой стратегии зависит успешность и прибыльность компании.

Проведем полный анализ процесса разработки маркетинговой стратегии поэтапно на примере банка ПАО «Сбербанк»:

1) к первому этапу относят миссию компании. Формулировка миссии определяется отношением фирмы к своим покупателям, работникам, конкурентам, правительству и т.д. Четкое понимание своей миссии позволяет фирме выделиться среди конкурентов и завоевать покупателей.

Миссия ПАО «Сбербанк»: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты[16].

Анализируя миссию ПАО «Сбербанка», можно сделать вывод, что она определяет смысл и содержание деятельности банка, подчеркивая его важнейшую роль в экономике России. Клиенты, их потребности, мечты

и цели есть основа всей деятельности банка как организации. Миссия банка также устанавливает амбициозную цель устремлений банка — стать одной из лучших финансовых компаний мира — и подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники, и насколько реализация его целей невозможна без реализации их личных и профессиональных целей. Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей;

2) определение целей и задач компании. Цели компании - это краткосрочные и долгосрочные результаты деятельности, которые фирма надеется достигнуть.

Основной целью деятельности Сбербанка является привлечение денежных средств от физических и юридических лиц, осуществление кредитно-расчетных и иных банковских операций и сделок с физическими и юридическими лицами для получения прибыли.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- внедрить новую идеологию работы с клиентом, основанную на сочетании стандартных технологий с индивидуальным подходом к каждому клиенту. Обеспечить внедрение эффективных методов работы с клиентами и повышение качества их обслуживания;

- сохранить лидирующую роль на розничном рынке страны. Увеличить долю на рынке кредитования населения до 30%, при этом объемы кредитования физических лиц должны вырасти не менее чем в 2 раза;

- обеспечить максимальную помощь государству в реализации государственных инвестиционных программ и программ поддержки отечественного экспорта;

- внедрить в Банке полнофункциональную систему управления рисками и т.д.[16];

3) проведение маркетингового анализа. Данный этап включает решение комплекса задач по анализу внешней и внутренней среды компании.

Сравнение показателей состояния банка на данный момент (результаты внутреннего анализа), состояния рынка и его потенциала (результаты внешнего анализа) удобно проводить с помощью анализа SWOT- анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Преимущество SWOT-анализа, как метода, состоит в том, что он позволяет сформировать набор элементов внутренней среды в зависимости от поставленной цели, а также предполагает раскрытие и внешних факторов

Рассмотрим SWOT-анализ на примере крупнейшего банка России и Европы ПАО «Сбербанк» в таблице 1.

Таблица 1- SWOT-анализ ПАО «Сбербанк России»

	О (Opportunities – возможности)	Т (Threats – угрозы)
	1)привлечение новой клиентской базы; 2)при повышении уровня доходов, в том числе сбережений, будут увеличиваться их вклады; 3)низкие процентные ставки по кредитам в сравнении с другими банками; 4)возможность сохранения лидерства на рынке кредитования населения	1)ужесточение конкуренции приходом новых банков; 2)снижение ставок по кредитам у других банков, 3)рост организационной структуры может привести к усложнению внутреннего взаимодействия, 4)экономический кризис, банкротство.
S (Strengths – сильные стороны) 1)известность Сбербанка как крупнейшего банка страны; 2)высокое доверие со стороны населения; 3)единственная разветвленная филиальная сеть (более 19 тыс. отделений), охватывающая всю территорию страны; 4)высокое качество обслуживания и широкий ассортимент услуг;	1-1; 1-4; 2-1; 2-4; 3-1; 3-3; 3-4; 4-1; 4-2; 4-4;	1-1; 1-2; 2-1; 3-1; 3-3; 4-1;

W (Weaknesses – слабые стороны)	1-3;	1-1; 1-3;
1)текучесть кадров на низших должностях;	2-1; 2-4;	2-1; 2-3;
2)организационная структура очень масштабна, невозможность принимать оперативные решения в филиалах;	3-1; 3-2; 3-4;	3-1;
3)риски от операций;	4-1; 4-2; 4-4.	4-1.
4)случай махинаций с кредитными картами.		

Таким образом, анализируя SWOT-анализ ПАО «Сбербанк», можно сделать вывод, что главной угрозой является выход на рынок новых конкурентов; к основным возможностям относится привлечение новой клиентской базы; основная сильная сторона – известность банка как крупнейшего банка страны, а также высокое доверие со стороны населения; главной слабой стороной являются риски от операций.

Для Сбербанка основными проблемами, на которые стоит обратить внимание в первую очередь, являются:

1) риск от операций, который можно снизить путем использования в работе информационной базы по клиентам, а также опыта сотрудников при экспертных оценках финансового состояния клиентов. Необходимы еще более совершенные технологии, в том числе технологии защиты (карт, информации о клиентах и т.д.);

2) при появлении новых конкурентов необходимо использование главных преимуществ по отношению к региональным конкурентам: опыт работы и высокая репутация;

3) при текучести кадров (в том числе на низших должностях) необходимо снижение требований к операционно-кассовым работникам, предоставление возможности карьерного роста путем повышения зарплаты и улучшения социального обеспечения привлечение профессиональных

кадров.

Таким образом, можно сказать, что проблемы Сбербанка не являются особенно устрашающими и грозными, однако оттягивать их решение ни в коем случае нельзя. Каждая проблема может перерасти в нечто большее, способное уничтожить банк изнутри. Сбербанку необходимо постепенно и качественно разрешать имеющиеся недостатки, и в таком случае такого развития событий удастся избежать.

4) анализ внешней среды ПАО «Сбербанк» по модели Портера:

- рыночная власть поставщиков в сфере банковских услуг не имеет большой силы, так как они представляют, в основном, аналогичную продукцию: кассовые автоматы, сейфы. Сбербанк имеет право выбрать любую компанию с более разумной ценой и достойным качеством, у него существует широкий выбор поставщиков;

- рыночная власть потребителей показывает, в какой степени покупатели могут повлиять на компанию. На рынке банковских услуг основными потребителями считаются физические и юридические лица: акционеры, вкладчики, заемщики, векселедержатели. На мой взгляд, Сбербанк обладает значительной клиентской базой во всех сегментах и во всех регионах страны. Необходимо отметить, что власть потребителей – минимальна. Сбербанк обеспечивает переводы пенсий, начисление заработной платы, проводит платежи по оплате ЖКХ;

- уровень конкурентной борьбы. Конкурентами Сбербанка являются коммерческие банки, такие как ВТБ 24, Газпромбанк, Альфа-банк, Райффайзенбанк и другие, предоставляющие стандартные банковские услуги. Однако реальная конкуренция на этом рынке прослеживается мало. Доля ЦБ РФ в акциях Сбербанка составляет 50%+1 акция, что обеспечивает Сбербанк государственной поддержкой. В данном случае конкуренция со стороны частных банков не может повлиять негативно на функционирование Сбербанка. Уровень конкурентной борьбы –

относительно минимален. Несмотря на недостижимость Сбербанка, более выгодные ставки по кредитам банков могут забрать клиентов;

- угроза появления продуктов-заменителей. Сбербанк, как уже было подмечено, предоставляет практически уникальные услуги и продукции со своими отличительными характеристиками, поэтому существует совсем низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей;

- угроза появления потенциальных новичков. Оценить этот пункт можно с помощью оценки высоты барьеров входа или иначе с точки зрения сложности попадания на рынок банковских услуг. Чтобы начать бизнес в данной сфере, нужно иметь существенный начальный капитал, получить лицензию – все это, так или иначе, усложняет вход на рынок. Таким образом, Сбербанк спокойно относится к образованию новых банков[17].

Таким образом, оценив все вышеперечисленные конкурентные силы, можно сказать, что на данный момент Сбербанку не грозит высокий уровень угрозы со стороны поставщиков, потребителей, товаров-заменителей, потенциальных новичков и уровень самой конкурентной борьбы относительно минимален. Но, тем не менее, Сбербанку есть над чем работать и к чему стремиться.

5) формирование стратегии компании. Деятельность современного финансового института немислима без информационных технологий, развитие которых является одной из наиболее важных стратегий Банка. Сбербанк хочет стать лидером отрасли в области информационных технологий и построить современные, надежные и соответствующие будущим потребностям развития Банка ИТ-системы и инфраструктуру. Банком планируется немного увеличить количество активных клиентов, но при этом примерно в 2 раза повысить интенсивность наших взаимоотношений с ними;

б) создание маркетинговой службы. Расширение спектра продуктов и услуг, увеличение объемов банковских операций, изменения в принципах обслуживания клиентов – это функции отдела по маркетингу. Так как

современный рынок создает условия, отдел маркетинга в организационной структуре банка является необходимостью.

В настоящее время "Сбербанк" переживает кардинальные качественные изменения в своей деятельности, чем обусловлена все возрастающая роль маркетинговой службы с жизни этого банка. Достаточно лишь сказать, что расходы банка на маркетинг растут из года в год[18].

Рассмотрим структуру маркетинговой службы ПАО «Сбербанк», которая представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Организационная структура маркетинговой службы ПАО «Сбербанк»

Директор по маркетингу ПАО «Сбербанк» Светлана Миронюк организует и управляет всей деятельностью банка в сфере маркетинга, рекламы и стимулирования сбыта.

Директору напрямую подчинены специалисты:

-специалист по маркетинговым исследованиям отвечает за планирование, организацию, сбор информации и обработку результатов маркетинговых исследований, проводимых департаментом маркетинга;

-специалист по экономическому анализу и ценовой политике осуществляет анализ экономических показателей деятельности банка. Определяет ценовую политику банка, политику скидок, составляет предложения по банковским продуктам;

-специалист по рекламе и стимулированию продаж банковских продуктов осуществляет планирование, организацию и контроль рекламной деятельности банка, деятельности в области продвижения товаров и стимулирования сбыта;

-специалист по управлению банковскими продуктами. В его задачи входит координирование всего комплекса маркетинга своей продуктовой группы и определение политики банка по каждому виду продукта.

Таким образом, я рассмотрела целостную систему маркетинга «Сбербанка», которая построена по функциональному признаку. Для каждой категории клиентов необходима собственная маркетинговая стратегия взаимодействия и продвижения продукта. Поэтому формированием маркетинговой стратегии для каждой ниши рынка должны заниматься разные специалисты в отделе.

2.3 Основные факторы успешности реализации маркетинговой стратегии ПАО «Сбербанк»

В ходе исследования было выявлено, что маркетинговая стратегия ПАО «Сбербанк» включает в себя деятельность по:

-построению лучшей в стране системы организации продаж и обслуживания корпоративных клиентов;

-дифференциации модели работы банка и продуктового предложения по трем ключевым сегментам: крупным, средним и малым предприятиям;

-развитию продуктового ряда;

-оптимизации внутренних технологий и процессов.

Банковский продукт - это, на мой взгляд, второй наиболее важный фактор, определяющий маркетинговую стратегию "Сбербанка". На сегодняшний день в линейке кредитных продуктов банка насчитывается более 20 программ и тарифных планов, способных удовлетворить потребительские предпочтения различных социальных слоев населения.

Задача обновления данной линейки услуг стоит очень остро, поскольку ранее услуги и продукты "Сбербанка" были слишком сложны для восприятия простым клиентом ввиду своей отягощенности финансовыми терминами и запутанности расчета процентных ставок.

Можно с уверенностью говорить о том, что в отношении банковского продукта маркетинговая служба "Сбербанка" выполняет следующие функции:

-обеспечение потребностей массовой клиентуры в сбережении, накоплении и заимствовании средств, проведении расчетов, ведении бизнеса. Предоставление набора конкурентоспособных продуктов и услуг, предназначенных для различных региональных, отраслевых и социальных групп клиентов;

-создание системы индивидуального обслуживания клиентов, включающей полный спектр банковских продуктов и услуг, отвечающих международным стандартам.

Активное обновление работы "Сбербанка" ведется еще с 2007 г. с момента назначения Г. Грефа президентом банка и Н. Германовой директором по маркетингу.

Какова же успешность реализации маркетинговой стратегии? На этот вопрос можно ответить следующим образом:

1) прежде всего, "Сбербанк" стал брендом в полном смысле этого слова - он легко узнаваем и популярен. По некоторым данным, бренд "Сбербанк" - самый узнаваемый по стране в сегменте финансовых услуг. Удалось отойти от "наследства" советского периода деятельности банка, таких как негативные ассоциации банка с очередями и непрофессиональным обслуживанием, банк теперь полностью ориентирован на работу на благо клиента[19];

2) "Сбербанк" активно использует современные технологии для продвижения своих услуг среди потенциальных клиентов. Например, в ноябре 2013 года "Сбербанк" запустил новую версию своего канала на

YouTube под названием "Наш дом Сбербанк". Группы Сбербанка в социальных сетях Vkontakte, Facebook и Odnoklassniki стали самыми популярными группами, посвященными финансам, в российских социальных медиа. Группа в Vkontakte входит в ТОП-3 среди всех групп брендов в социальной сети. Суммарная аудитория зарегистрированных пользователей во всех группах Сбербанка превышает 1 400 000 человек ;

3) деятельность "Сбербанка" отмечается различными наградами. "Сбербанк" признан победителем в номинации "Лучший маркетинг на рынке финансовых услуг" в 2013 году по итогам ежегодного опроса Гильдии маркетологов. В том же году "Сбербанк" стал лауреатом Национальной банковской премии в номинации "За креативность в сфере маркетинга" [20].

На мой взгляд, наивысшее достижение, которого банк добился за последние годы - это тотальное изменение своего имиджа в глазах потребителя, превращение из пережитка советского прошлого в динамично развивающуюся, открытую к новациям компанию, ориентированную на привлечение новых и удовлетворение потребностей старых клиентов.

Данный факт еще раз доказывает то, что грамотно сформированная маркетинговая стратегия - основа для успешного бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью курсовой работы являлось изучение формирования маркетинговой стратегии ПАО «Сбербанк».

В ходе исследования автор пришел к следующим выводам и обобщениям. Раскрыто понятие маркетинговой стратегии. На основе анализа и научных источников, установлено, что маркетинговая стратегия – это составная часть всего стратегического управления предприятием, это план его деловой активности. Ее основная задача заключается в поддержании и развитии процесса производства, интеллектуального потенциала сотрудников фирмы, в повышении ассортимента и качества производимых товаров, в освоении новых рынков, увеличении сбыта и, в конечном счете, в повышении эффективности деятельности.

В работе рассмотрены этапы формирования маркетинговой стратегии. Установлено, что полный процесс разработки маркетинговой стратегии включает следующие основные этапы:

- 1) к первому этапу относят миссию компании. Четкое понимание своей миссии позволяет компании выделиться среди конкурентов и завоевать покупателей;
- 2) определение целей и задач помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию компании в конкретные действия;
- 3) проведение маркетингового анализа. Внутренний аудит исследует все аспекты деятельности компании, все основные операции, а также так называемую поддерживающую деятельность компании;
- 4) анализ пяти конкурентных сил Портера. Согласно Портеру, данную модель нужно использовать на микроэкономическом уровне, для определения места компании в отрасли и в целом;
- 5) определение стратегии развития компании. Сбербанк планирует увеличить количество активных клиентов, но при этом примерно в 2 раза

повысить интенсивность наших взаимоотношений с ними, упрочить лидерство Сбербанка в каналах массового привлечения клиентов, развивать современные цифровые технологии, оптимизировать продуктовую линейку за счет повышения скорости кредитного процесса;

б) создание маркетинговой службы. Необходимость создания маркетинговой службы состоит в том, что она позволяет не только проводить аудит, но и своевременно вносить коррективы в маркетинговую стратегию.

Изучена общая характеристика деятельности ПАО «Сбербанк», которая показала, что «Сбербанк» является современным универсальным банком, удовлетворяющим потребности разных групп клиентов в широком спектре банковских услуг. По состоянию на 1 января 2016 г., доля ПАО «Сбербанка России» на рынке частных вкладов составляла 46%, а его кредитный портфель содержал в себе 38,7% всех выданных в России кредитов населению.

Сбербанк сегодня – это 14 территориальных банков и более 16,5 тысяч отделений в субъектах Российской Федерации.

В работе были проанализированы этапы формирования маркетинговой стратегии ПАО «Сбербанк»:

1) анализируя миссию ПАО «Сбербанка», можно сделать вывод, что она определяет смысл и содержание деятельности банка, подчеркивая его важнейшую роль в экономике России. Клиенты, их потребности, мечты и цели есть основа всей деятельности банка как организации. Миссия банка также устанавливает амбициозную цель устремлений банка — стать одной из лучших финансовых компаний мира — и подчеркивает, насколько важны для Сбербанка его сотрудники, и насколько реализация его целей невозможна без реализации их личных и профессиональных целей. Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей;

2) основной целью деятельности Сбербанка является привлечение денежных средств от физических и юридических лиц, осуществление

кредитно-расчетных и иных банковских операций и сделок с физическими и юридическими лицами для получения прибыли;

3) анализируя SWOT-анализ ПАО «Сбербанк», можно сделать вывод, что главной угрозой является выход на рынок новых конкурентов; к основным возможностям относится привлечение новой клиентской базы; основная сильная сторона – известность банка как крупнейшего банка страны, а также высокое доверие со стороны населения; главной слабой стороной являются риски от операций;

4) оценивая все конкурентные силы ПАО «Сбербанка», можно сказать, что на данный момент Сбербанку не грозит высокий уровень угрозы со стороны поставщиков, потребителей, товаров-заменителей, потенциальных новичков и уровень самой конкурентной борьбы относительно минимален;

5) установлено, что стратегия Сбербанка направлена на дальнейшее укрепление его позиций в качестве одного из ведущих и стабильных финансовых институтов мира. За ближайшие пять лет банк планирует удвоить показатели чистой прибыли и активов, добиться прорыва в эффективности управления расходами, повысить показатели достаточности капитала первого уровня, а рентабельность собственного капитала останется выше мировых аналогов;

6) создание маркетинговой службы. На данный момент директор по маркетингу ПАО «Сбербанк» Светлана Миронюк, которая организует и управляет всей деятельностью банка в сфере маркетинга, рекламы и стимулирования сбыта. В свою очередь ей подчиняются специалист по маркетинговым исследованиям, специалист по экономическому анализу и ценовой политике, а также специалист по управлению банковскими продуктами. Таким образом, формированием маркетинговой стратегии для каждой ниши рынка должны заниматься разные специалисты в отделе.

В ходе исследования были изучены основные факторы успешности реализации маркетинговой стратегии ПАО «Сбербанк». Установлено, что

Сбербанк стал брендом – он легко узнаваем и популярен. Сбербанк активно использует современные технологии для продвижения своих услуг. Например, в 2013 году банк запустил новую версию своего канала на YouTube под названием «Наш дом Сбербанк». Деятельность банка отличается различными наградами. Также в 2013 году «Сбербанк» был признан победителем в номинации «Лучший маркетинг на рынке финансовых услуг».

В ходе исследования автор пришел к следующим выводам и обобщениям, связанных с необходимостью разработки следующих рекомендаций для совершенствования маркетинговой стратегии Сбербанка:

- ориентированность на совершенствование организации банковских процессов, в первую очередь в обслуживании клиентов;
- совершенствование клиентского обслуживания;
- в качестве одного из средств пиара, формирующего положительный имидж, можно рекомендовать участие в спонсорстве. С помощью данного маркетингового инструмента можно повысить доверие к банку.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Голубков Е.П. Маркетинг. М.: Дело, 2000. С. 440
2. Уткин Э.А. Маркетинг. М.: Эксмо, 1998. С. 320
3. О. Уолкер мл., Х. Бойд мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз. Маркетинговая стратегия: курс МВА. М.: Вершина, 2006. С. 492
4. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. М.: СПб.: Издательский дом «Вильямс». 2000. С. 944
5. Чернов С.Е. Стратегический маркетинг// Монография. М.: ИПКГосслужбы, 2006. С. 304
6. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг//Стратегический подход. СПб.: Питер, 2002. С. 864
7. Береза Е.Н. Формирование маркетинговой стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок. СПб.: Эксмо, 2008. С.128
8. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА//Принципы управленческих решений и российская практика. М.: Эксмо, 2006. С. 496
9. SWOT-анализ // Официальный сайт компании «Маркетинговое проектирование». [Электронный ресурс].URL.: <http://marketproject.ru> (дата обращения 23.11.2016г.)
10. POWERBRANDING. Модель анализа пяти конкурентных сил Портера. [Электронный ресурс].URL.: <http://powerbranding.ru> (дата обращения 30.11.2016г.)
11. Marcen-pages.ru. [Информационный бизнес-портал]. URL.: <http://market-pages.ru> (дата обращения: 3.12.2016г.)
12. Addere.ru. Менеджмент и маркетинг. Цели фирмы. [Электронный ресурс].URL.: <http://www.addere.ru> (дата обращения 10.12.2016г.)
13. В.А. Алексунина. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. М.:Эксмо, 2004. С. 516

14. Шевчук Д.А. Основы банковского дела в РФ. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. С. 512
15. Banki.ru. Доля Сбербанка на рынке кредитования физических лиц и привлечения средств юридических лиц выросла по итогам года. 5.02.2016 [Информационный портал].URL.: <http://www.banki.ru> (дата обращения 15.12.2016г)
16. Информация о банке. Миссия и ценности. [Официальный сайт ПАО «Сбербанк России»].URL.: <http://www.sberbank.ru> (дата обращения 16.12.2016г)
17. Стратегия развития Сбербанка на 2014-2018 гг. Стратегический анализ. [Официальный сайт ПАО «Сбербанк России»].URL.: <https://www.sberbank.ru>
18. О результатах финансовой деятельности Сбербанка России по итогам 7 месяцев 2014 года по российским правилам бухгалтерского учета. [Официальный сайт ПАО "Сбербанк России"].URL.: <http://www.sbrf.ru> (дата обращения 17.12.2016г)
19. BBC. Сбербанк вошел в сотню самых дорогих брендов мира. [Информационный портал]. URL.: <http://www.bbc.com> (дата обращения: 17.12.2016г)
20. Новости банка. Сбербанк награжден за лучший маркетинг на рынке финансовых услуг 2014года. [Официальный сайт ПАО "Сбербанк России"].URL.: <http://sberbank.ru> (дата обращения:17.12.2016г)