Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АВИАЦИОННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНЭК

Кафедра менеджмента и маркетинга

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Процент выполнения работы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Номер учебной недели | | | | | | | | | |

Курсовая работа

по дисциплине:

«ОРГАНИЗАЦИЯ маркетинговой службы»

на тему:

«Создание и функционирование маркетинговой службы на

ОАО «Альфа-Банк»

Выполнила: *студентка группы МК-511*  *Якупова Э.Н. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*(подпись)*

Руководитель: *Науразбаева Ю.В.*

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*(дата и подпись)*

Уфа – 2010 Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АВИАЦИОННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНЭК

Кафедра менеджмента и маркетинга

Задание

на курсовую работу по дисциплине «Организация маркетинговой службы»

Студент:  *Якупова Э.Н.* Группа: *МК -511*

(Фамилия И.О.) (номер группы)

Консультант: *Науразбаева Ю.В,*

(Фамилия И.О.)

1. Тема курсовой работы:

«Создание и функционирование маркетинговой службы на ОАО «Альфа-Банк»

2. Основное содержание:

*Анализ маркетинговой деятельности ОАО «Альфа-Банк» и предложение о внедрение в ОАО «Альфа-Банк» единой маркетинговой службы.*

3. Требования к структуре и оформлению курсовой работы

3.1. В пояснительной записке должны содержаться следующие разделы:

*Введение. Маркетинговая политика на ОАО «Альфа-Банк». Организация маркетинговой службы в ОАО «Альфа-Банк». Заключение. Список используемой литературы.*

3.2. Пояснительная записка должна быть оформлена в редакторе *Microsoft Word*

в соответствии с требованиями  *ЕСКД*

3.3. Текстовые и графические материалы работы должны содержать:

*Расчеты, аналитические таблицы*, *графики.*

4. Источники информации:

*Первичная информация с использованием Интернет ресурсов, данных периодических изданий, учебников, учебных пособий. Вторичная информация (данные статистических сборников, законы, распоряжения, основные Положения, должностные инструкции и другие документы предприятия, касающиеся ключевых вопросов управления маркетингом). Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Организация маркетинговой службы» / Науразбаева Ю.В.- 2007. – 18 с. (в электр.виде).*

Дата выдачи задания *17.09.10* Дата окончания работы  *23.12.10* Руководитель (дата и подпись)

План выполнения курсовой работы

по дисциплине «Управление качеством»

студентки: *Якуповой Э.Н.*  группы  *МК-511*

на тему:

«Создание и функционирование маркетинговой службы на ОАО «Альфа-Банк».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование этапа работ | Трудоёмкость выполнения, час | Процент к общей трудоёмкости, % |
| *1. Анализ маркетинговой деятельности ОАО «Альфа-Банк» и изучение его системы управления* | *3,6* | *10* |
| *2. Сбор данных об ОАО «Альфа-Банк»» (рассмотрение финансовых результатов банка, изучение его стратегии, изучение годовых отчетов банка). Изучение тенденций рынка.* | *7,2* | *20* |
| *3. Обоснование необходимости банка в службе маркетинга. Внедрение данной службы, описание ее стратегии, разработка функций, задач, прав и ответственности данной службы.* | *18* | *50* |
| *4. Анализ показателей эффективности работы службы маркетинга и прогнозирование их значений на будущее.* | *7,2* | *20* |
| *Итого:* | *36 часов* | *100%* |

Студент: *Якупова Э.Н.*  Руководитель: *Науразбаева Ю.В*

подпись подпись

# 

**Содержание:**

[Введение..](#_Toc214947322) 5

# [Глава 1. Маркетинговая политика ОАО «Альфа-Банк»…………………………………………...........7](#_Toc214947323)

## [1.1 Общая характеристика ОАО «Альфа-Банк»……………..………………………………………….7](#_Toc214947324)

[1.2. Оценка потенциала ОАО «Альфа-Банк»……………………..……… ………………………](#_Toc214947325)11

1.3. Проблемы функционирования и развития ОАО «Альфа-Банк»…………………..…………14

[Глава 2. Аналитический этап формирования маркетинговой службы в ОАО «Альфа-Банк»](#_Toc214947327)....…...16

2.1. Анализ конъюнктуры рынка……………………………….……………………………………….16

2.2. Анализ фирменного окружения предприятия……………………………………….…………….19

2.3. Оценка действий конкурентов……………………………………………….……………………..21

[2.4. Анализ покупательского поведения…………………………………………………………….….23](#_Toc214947331)

[2.5. Прогноз общего объема и структуры спроса……………………………………………………...24](#_Toc214947332)

Глава 3. Организационный этап………………………………………………………………………..25

3.1. Разработка концепции маркетинга предприятия…………………………………………….……25

3.2. Создание положения о маркетинговой службе………………………………………….………...26

3.3. Кадровое обеспечение подразделения……………………………………..……………………………….28

3.4. Финансирование деятельности службы…………………………………………………………....28

Глава 4. Методический этап………………………………………………………………….………….30

4.1. Формирование информационной системы маркетинга………………………………….………..30

4.2. Разработка методов и конкретных методик реализации продуктовой, ценовой, распределительной рекламной политики…………………………........................................................................... ................31

4.3. Подготовка методических рекомендаций по координации и взаимосвязям маркетинга в ОАО «Альфа-Банк»……………………………………………………………………………………….......33

Глава 5. Внедренческий этап…………………………………………………………………………..…34

5.1. Разработка и обоснование плана маркетинга……………………………………………….……....34

5.2. Создание системы контроля маркетинга……………………………………………………….…...37

5.3. Оценка деятельности созданной маркетинговой службы………………………………….….38

5.4. Анализ адаптации и функционирования системы маркетинга в целом, проведение необходимой корректировки и уточнений……………………………………………………………………...……….45

5.5. Утверждение документов, регламентирующих маркетинговую деятельность на предприятии…...............................................................................................................................................46

Глава 6. Обучающий этап………………………………………………………………………………….47

6.1. Организация и проведение обучения управленческого персонала и специалистов маркетинговой службы…………………………………………………………………………………………………...….47

# Заключение……………………………………………………………………………………………….48

Список использованной литературы………………………………………………………….…..…...50

# Введение

Банковский маркетинг как процесс, технология, элемент управления активно используется в системе рыночных отношений и способствует рациональному решению разнообразных проблем. Проблемы позиционирования и функционирования коммерческих банков в современных условиях определяются экономическими, политическими, социально - культурными, техническими, технологическими, информационными, инновационными и другими факторами развития.

Банковский маркетинг выступает в качестве рыночного инструментария современного управления, разработки новых продуктов, является важной составляющей конкурентоспособности и влияет на повышение результативности финансово - кредитных организаций. Следует отметить, что большинство отечественных коммерческих банков, небанковских финансово - кредитных институтов и других нефинансовых организаций предлагают идентичные услуги, что неизбежно приводит к усилению конкуренции, а также оказывает влияние на уровень их доходности. Эти и другие аспекты вызывают необходимость внедрения банковского маркетинга как комплексной системы, формирующей организацию управленческой и маркетинговой деятельности банков с учетом интересов и потребностей потребителей банковских продуктов и услуг.

Становится необходимым построение системы банковского маркетинга, основанной на социальноориентированной концепции, суть которой заключается в том, что именно внедрение такой системы указывает пути эффективной деятельности банков, нацеленных на рынок и на потребителя, укрепляет имидж банка, повышает лояльность клиентов, оптимизирует процесс принятия руководством региональных банков гибких решений, расширяет возможности банковской деятельности и тем самым способствует увеличению доходности и прибыльности.

Объект исследования – деятельность в области организации и применения маркетинговых механизмов и инструментов.

Цель работы – является разработка теоретических и методических подходов к организации службы маркетинга в банках для повышения эффективности их деятельности, а также изучение и анализ теоретического и практического опыта организации и управления маркетинговой деятельностью банка ОАО «Альфа-Банк».

В соответствии с целью работы сформулированы и решены следующие задачи:

* проанализирована маркетинговая деятельность ОАО «Альфа-Банк»;
* обоснована необходимость создания в банке единой службы маркетинга;
* предложена модель организации маркетинговой службы в ОАО «Альфа-Банк», которая заключается в перестройке структуры банка с ориентацией на потребителя – формирование новой маркетинг-ориентированной банковской структуры;
* разработаны функции и задачи службы маркетинга в ОАО «Альфа-Банк»;
* сформированы принципы формирования стратегии службы маркетинга ОАО «Альфа-Банк».

# Глава 1. Маркетинговая политика ОАО «Альфа-Банк»

## 1.1 Общая характеристика ОАО «Альфа-Банк»

Альфа-Банк основан в 1990 году. Альфа-Банк является универсальным банком, осуществляющим все основные виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов, инвестиционный банковский бизнес, торговое финансирование и управление активами.

По состоянию на 1 сентября 2010 года клиентская база Альфа-Банка составляла около 39 тыс. корпоративных клиентов и 4,3 млн физических лиц. В Москве, регионах России и за рубежом открыто 331 отделение и филиал банка, в том числе дочерний банк в Нидерландах и финансовые дочерние компании в США и Великобритании.

Чистая прибыль Банковской группы «Альфа-Банк», в которую входит ОАО «АЛЬФА-БАНК» и его дочерние компании, на основе международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) за первое полугодие 2010 года составила 296 млн долларов США.

За отчетный период совокупные активы Банковской группы «Альфа-Банк» выросли на 4,3%  с 21,6 млрд долларов США на конец 2009 г. до 22,6 млрд долларов США на 30 июня 2010 г., причиной чего стали постепенное восстановление российской экономики после мирового кризиса и положительный имидж Альфа-Банка, позволивший привлечь новых клиентов, как в корпоративном сегменте, так и в сегменте розничного бизнеса. Остатки на клиентских счетах Банковской группы «Альфа-Банк» уменьшились на 5,1%  до 13,0 млрд долларов США (на конец 2009 г. они составляли 13,7 млрд долларов США). Это произошло в результате сокращения остатков на клиентских счетах в Амстердамском Торговом Банке (входит в Банковскую группу «Альфа-Банк») на 25%, в то время как в Альфа-Банке наблюдался их умеренный рост. Совокупный капитал вырос на 6,9%  и составил 2,9 млрд. долларов США (2,7 млрд долларов США на конец 2009 г.) благодаря полученной прибыли от основной деятельности.

Совокупная ссудная задолженность Банковской группы «Альфа-Банк» выросла на 1,2%  с 15,0 млрд долларов США на конец 2009 г. до 15,1 млрд долларов США на 30 июня 2010 г., при этом рост кредитного портфеля Альфа-Банка с 13,6 млрд долларов США до 14,1 млрд долларов США был скорректирован уменьшением кредитного портфеля Амстердамского Торгового Банка примерно на 15% за тот же период.

Доля созданных провизий на возможные потери по ссудам по отношению к величине кредитного портфеля снизилась на 0,6%  благодаря значительному улучшению качества кредитного портфеля. Небольшое снижение обусловлено консервативной политикой Банковской группы «Альфа-Банк» в части создания провизий. В абсолютном выражении провизии снизились с 1 504 млн долларов США на 31 декабря 2009 г. (10,1%  от величины кредитного портфеля) до 1 441 млн долларов США на 30 июня 2010 г. (9,5%  от величины кредитного портфеля). Доля просроченной ссудной задолженности (ссуды с просрочкой платежа по основному долгу или процентам от одного дня и более) в совокупном кредитном портфеле Банковской группы «Альфа-Банк» снизилась к концу первого полугодия 2010 г. по сравнению с концом 2009 г. в результате погашения и эффективной реструктуризации большей части просроченной задолженности. На 30 июня 2010 г. доля просроченной ссудной задолженности составила 12,1%  (1 826 млн долларов США просроченной задолженности от 15 136 млн долларов США совокупного кредитного портфеля), на 31 декабря 2009 г. доля просроченной ссудной задолженности составляла 24,2%  (3 701 млн долларов США просроченной задолженности от 15 281 млн долларов США совокупного кредитного портфеля).

Чистая процентная маржа от ссудных операций выросла на 12,1%  до 640 млн долларов США (за 6 месяцев 2009 г. она составила 571 млн долларов США). Рост произошел в результате значительно снизившихся процентных расходов, в основном за счет низких процентных ставок по межбанковским кредитам. Прибыль до налогообложения и резервов выросла на 41,6%  до 602 млн долларов США (на 30 июня 2009 г. — 425 млн долларов США), отношение операционных расходов к доходам составило 40,4%. Чистая прибыль выросла в результате роста процентных и комиссионных доходов вместе со снижением отчислений в резервы на 57,5%  — с 395 млн долларов США в первом полугодии 2009 г. до 168 млн долларов США в первом полугодии 2010 г.

Банковская группа «Альфа-Банк» уделяет особое внимание управлению рисками ликвидности и рисками капитализации, хотя они не представляли серьезной угрозы в первой половине 2010 г. По состоянию на 30 июня 2010 г. денежные средства и краткосрочные средства, размещенные в кредитных организациях составили примерно 18% от совокупных активов. В дополнение к этому Альфа-Банк имеет доступ к другим источникам ликвидности, таким как займы, предоставляемые Банком России под обеспечение кредитного портфеля или перекрестные гарантии других российских банков. Высокая капитализация Банковской группы «Альфа-Банк» подтверждается коэффициентом достаточности капитала на уровне 22,1%  согласно стандартам Базель-1 по состоянию на 30 июня 2010 г.

В марте 2010 г. Банковская группа «Альфа-Банк» разместила среднесрочные облигации на сумму 600 млн долларов США под фиксированную процентную ставку 8% годовых с погашением в 2015 г. Начиная с 2008 года, большая часть ранее выпущенных долговых ценных бумаг была погашена, и Банковская группа планирует новые размещения на рынках заемного капитала в ближайшем будущем.

Банковская группа «Альфа-Банк» является крупнейшим российским частным банком по размеру совокупных активов, совокупному капиталу и размеру депозитов. В первом полугодии 2010 г. группа продолжила свое развитие как универсальный банк по следующим основным направлениям: корпоративный и инвестиционный банк (включая МСБ), торговое финансирование и лизинг, розничный банк (включая систему банковских филиалов, авто кредитование и ипотеку). Среди текущих стратегических приоритетов Банковской группы «Альфа-Банк» можно выделить эффективное управление активами и пассивами с целью повышения прибыльности, постепенное наращивание кредитного портфеля с ориентацией на качество заемщика, увеличение комиссионных доходов, привлечение средств на рынках заемного капитала, дальнейшее развитие расчетного бизнеса и удаленных каналов обслуживания.

В мае 2010 года был подтвержден долгосрочный рейтинг Банковской группы «Альфа-Банк» от агентства Moody’s на уровне «Ba1», прогноз негативный. В июне 2010 г. агентство Standard & Poor’s повысило прогноз по кредитному рейтингу со стабильного до положительного и подтвердило рейтинг на уровне «B+». В июле 2010 г. агентство Fitch повысило кредитный рейтинг до «ВВ», прогноз стабильный.

Финансовые результаты Банковской группы «Альфа-Банк» составлены в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности и проверены аудиторами компании PriceWaterhouseCoopers.

Поддержка национального искусства — одно из приоритетных направлений культурно-просветительской деятельности Альфа-Банка. При содействии Альфа-Банка Россию посетили многие всемирно известные зарубежные музыканты. При поддержке Альфа-Банка в регионах России ежегодно проходят театральные фестивали с участием лауреатов национальной премии «Золотая Маска», концерты артистов Большого театра, балетной труппы Мариинского театра, камерного ансамбля «Солисты Москвы» под руководством Ю. Башмета, лучших джазовых коллективов страны, многочисленные выставки.

Альфа-Банк является членом Корпоративного клуба [WWF России](http://www.wwf.ru/), продолжает реализацию образовательной программы для российских школьников «Альфа-Шанс», оказывает финансовую поддержку благотворительной программе спасения тяжелобольных детей.

**1.2. Оценка потенциала ОАО «Альфа-Банк»**

Успешное развитие банка - это результат рационального менеджмента, основанного на использовании информации о возможностях предприятия. Следовательно, развитие банка обусловлено наличием у предприятия соответствующего экономического потенциала. При этом для эффективного развития необходимо иметь адекватную рыночным отношениям систему экономической информации, раскрывающую его возможности. В свою очередь, возможности любого экономического субъекта (предприятия), другими словами его потенциал, в рыночных условиях хозяйствования определяются различными факторами, и прежде всего наличием собственности предприятия [4]. Развитие бизнеса заключается в том, что каждое предприятие, обладая собственностью, стремится ее преумножить. Результат использования собственности, зависящий от предприимчивости менеджеров, подразумевает эффективное использование потенциала предприятия. Определение стратегии развития предприятия базируется на наличии у него потенциала. Предприятие обладает производственным, имущественным, научным, техническим, трудовым, финансовым и другими видами потенциала. Исходя из наличия всех видов потенциала осуществляется планирование развития бизнеса, которое заключается в разработке мероприятий по использованию имеющегося потенциала. Развитие кредитных операций коммерческих банков во многом определяется уровнем их кредитного потенциала, который имеет свойство проявлять асимметричную реакцию на положительные и отрицательные управленческие решения и воздействия внешней среды. Асимметричность проявляется в относительно высокой степени устойчивости к положительным, созидающим воздействиям, выражающейся в ослаблении реакции на них, в то время как негативные и разрушительные воздействия могут давать достаточно быстрый и ощутимый отрицательный эффект. Усилия, направленные на структурирование и поддержание эффективной деятельности банковской системы, всегда больше тех, которые вызывают ее разрушение, поэтому всегда легче нанести ущерб, чем добиться эквивалентного положительного эффекта. Данное свойство кредитного потенциала является и функцией его абсолютной величины: большая величина обеспечивает повышенную устойчивость, однако требуются значительные усилия банка для каждой единицы ее прироста. Кредитный потенциал меньшей величины позволяет обеспечить высокие темпы относительного прироста, но в максимальной степени подвержен влияниям негативных внешних и внутренних факторов.

Условия формирования и использования кредитного потенциала коммерческих банков в целом являются сложными и противоречивыми. Состояние кредитного потенциала коммерческих банков определялось рядом факторов: глубоким кризисом нефинансового сектора экономики; жестким монетаристским курсом денежной политики, приведшей к чрезвычайно узкой денежной базе и - как следствие - к неплатежам, использованию денежных суррогатов; неэффективной структуры сбережений населения, характеризующейся большим объемом индивидуальных сбережений, сосредоточенных вне банковской системы.

Одним из важнейших результатов стратегического планирования и управления банком является увеличение потенциала и повышение эффективности его использования. Банковский потенциал определяется, с одной стороны, совокупностью денежных средств, которыми располагает учреждение, а с другой,- теми материальными и нематериальными активами, которыми оно владеет. К нематериальным активам можно отнести имя банка, его влияния и связи (goodwill) как на финансовых рынках, так и в регионе или в стране в целом, опыт работы с активами и пассивами; оптимальные для данных экономических условий формы и методы работы; передовые информационные и другие банковские технологии; объем знаний и навыков, соответствующий высокой квалификации руководителей, специалистов, работников и т.п.

Потенциал банка - это находящаяся в распоряжении кредитного института совокупность стратегических ресурсов, определяющих границы финансовых возможностей при его функционировании в тех или иных условиях. Одним из составляющих потенциал банка является кредитный потенциал: в теории банковского дела существуют два подхода к определению кредитного потенциала коммерческого банка. Согласно первому подходу кредитный потенциал банка - это, с одной стороны, совокупность денежных средств, которыми располагает кредитное учреждение, с другой,- те нематериальные активы, которыми оно владеет. Это могут быть: квалифицированный персонал; оптимальные для данных экономических условий формы и методы работы; опыт кредитования и инвестирования; информационные и другие банковские технологии и т.п.). Однако данный подход не учитывает экономически обоснованные границы использования мобилизованных в банке источников денежных средств для предоставления кредита и совершения других активных операций. Данный вопрос имеет прежде всего теоретический аспект, а также важное прикладное значение с точки зрения работы коммерческого банка. Мобилизация и концентрация свободных денежных средств является приоритетной функцией в деятельности коммерческого банка. От мобилизации и концентрации денежных средств в банке зависит и количество средств, которые в основном путем кредита, а также других активных операций включают в процесс воспроизводства. Задача банка заключается в большей мобилизации свободных денежных средств и их размещение в оптимальные с точки зрения прибыльности банка активы.

Вместе с тем проблема состоит в том, что не вся совокупность мобилизованных в банке средств свободна для совершения кредитных операций. Коммерческий банк, заимствуя свободные средства своих комитентов, берет на себя обязательство по обеспечению своевременного возврата этих средств. Вместе с тем необходимыми условиями существования коммерческого банка являются принципы надежности и ликвидности. Коммерческий банк должен создавать резерв надежности и ликвидности от каждой единицы привлеченных им средств, которые, благодаря основным их функциям, находятся как бы в центре непрерывного формирования и употребления денежных средств в хозяйстве.

Посреднический механизм банка в процессе мобилизации свободных денежных средств и их размещения в форме кредита носит в определенной степени противоречивый характер. С одной стороны, возможность коммерческого банка создавать деньги путем выдачи кредита имеет большое значение для экономики, расширяя с помощью кредита производственные возможности субъектов воспроизводства без предварительного процесса накопления средств. С другой стороны, экономика нуждается в необходимом, но не чрезмерном поступлении денег. Если количество денег в обращении будет возрастать более высокими темпами, чем производство товаров и услуг, результатом будет являться инфляция с ее отрицательным воздействием на все стороны экономического развития, но не должно быть и отставания количества денег от потребностей производства. Неспособность банка удовлетворять обоснованные потребности клиентов может привести к потере банком выгодных операций, а в конечном итоге — к его банкротству.

**1.3. Проблемы функционирования и развития ОАО «Альфа-Банк»**

Сейчас недостатки устройства и функционирования банковской системы России негативно сказываются как на экономике нашей страны, каждом жителе России, так и на экономике других стран и их гражданах. Экономический кризис дает понять – место и роль банков в мировой экономике возросли настолько, что даже небольшой сбой в скоординированной работе банковской системы одного государства может привести к отрицательным последствиям в мировом масштабе. В таких ситуациях банковская система России представляется потенциально опасной для глобальной банковской деятельности и ее участников. Следствие этого - недоверие развитых государств, их банков к небольшому российскому банковскому опыту периода перехода к рыночной экономике, отсутствие стремления к долгосрочному сотрудничеству, осуществлению продолжительных многоплановых и крупных программ с российскими банками.

В настоящее время у ОАО «Альфа-Банк» следующие проблемы [7]:

1. Реклама, а именно, хотя у Банка есть отдел рекламы и продвижения розничной сети, который удачно функционирует, населению малоизвестно об этом банке, особенно региональным населениям. Не помешало бы, если они дадут рекламу по телевидению, радио, газетам. Еще одной проблемой является то, что бюджет на рекламу неадекватен.

2. Маркетинг. В Банке данного отдела вообще нет, для привлечения больше новых клиентов, для эффективной системы мотивации, для изучения потенциала и планов конкурентов, для прогнозирования ситуации на рынке необходимо маркетинговое исследование.

3. Система мотивации сотрудников неэффективна.

4. Не эффективны стандарты обслуживания клиентов, а именно, клиенты не получают информации о состоянии банка.

Несмотря на данные проблемы, Банк успешно функционирует и развивается. Данные проблемы решаются, устраняются и для этого уделяется особое внимание. Банк начал размещать рекламу на телевидении.

**Глава 2. Аналитический этап формирования маркетинговой службы в ОАО «Альфа-Банк»**

**2.1. Анализ конъюнктуры рынка**

Маркетинг банка - это внешняя и внутренняя политика идеология и тактика и его деятельности в зависимости от конкретной общественно-политической и экономической ситуации.

Маркетинговая деятельность начинается с анализа и потенциального спроса на банковские услуги. С готовым портфелем услуг банк выходит на рынок, предварительно определив их цену в зависимости от уровня затрат и конъюнктуры рынка, и после их реализации получает определенную прибыль.

Принятие решений в банковском учреждении осуществляется на основе банка маркетинговой информации. Для этого банки разрабатывают систему планирования маркетинга, которая может включать долгосрочные планы, отражающие стратегию развития банка (сроком 5 лет), среднесрочные (сроком 2-3 года) и краткосрочные (до 2 лет) планы деятельности [12]. В условиях нестабильной политической ситуации как правило разрабатываются только краткосрочные планы. В связи с этим и исходя из деятельности конкурентов происходит адекватное формирование организационной структуры маркетинговых служб банковского учреждения. Способ организации маркетинговой деятельности зависит от некоторых внешних и внутренних факторов. К внутренним факторам относятся экономические и психологические. К числу основных экономических факторов относится размер банковского уставного фонда, количественная и качественная структура клиентуры и другие. Психологические факторы определяются прежде всего отношением руководящих работников банка, его учредителей и контрагентов к маркетинговой деятельности.

Существует несколько вариантов создания маркетинговых служб. В частности маркетинговая служба может являться:

1) частью какого-либо организационного направления деятельности банка;   
2) самостоятельным направлением деятельности коммерческого банка;   
3) инструментом координации и контроля всей деятельности банковского учреждения.

Основными методами изучения конъюнктуры являются:

1. мониторинг, или текущее наблюдение;

2. статистический анализ;

3. фундаментальный анализ;

4. технический анализ;

5. рейтинговый анализ;

6. экспертный анализ.

Конъюнктура оценивается с помощью системы показателей. Отбор показателей для оценки конъюнктуры производится с учётом целей анализа и особенностей избранного метода. Показатели должны отражать на каждый данный момент направление и степень изменения характеристик рынка ценных бумаг по сравнению с предшествующим периодом.

Текущее наблюдение (мониторинг) основано на фиксации любых сведений, происходящих на рынке ценных бумаг. Аналитик изучает сообщения средств массовой информации, мнения специалистов, биржевые бюллетени, события экономической и политической жизни, которые имеют отношение или могут оказать какое-либо воздействие на развитие рынка ценных бумаг.

Статистический анализ изучает средние цены, минимальные и максимальные цены покупки и продажи, количество сделок по видам ценных бумаг, средние объемы сделок, фондовые индексы. Фондовые индексы справедливо считают основными индикаторами российского финансового рынка. Определение сводных фондовых индикаторов (bench marks) создаёт дополнительные экономические ориентиры для участников финансового рынка, способствует эффективному ценообразованию на этом рынке.

Фундаментальный анализ – это традиционный экономический анализ. Он основан на следующем принципе: Любой экономический фактор, снижающий предложение или увеличивающий спрос на товар, ведёт к повышению цены, и, наоборот, любой фактор, увеличивающий предложение и уменьшающий спрос на товар, как правило, приводит к накоплению запасов и снижению цены. На этой основе прогнозируется цена, которая, исходя из прошлого опыта, соответствует данному соотношению спроса и предложения. В последнее время фундаментальный анализ осуществляется с применением моделей развития рынка, которые могут включать в себя до нескольких тысяч показателей.

Технический анализ – специфический экономический внутренний анализ, наиболее широко используемый на биржах. Он применяется для наиболее всестороннего исследования колебания цен. Технический анализ изучает динамику соотношения спроса и предложения, т.е. прежде всего сами ценовые изменения. Его часто называют графическим анализом, или чартизмом (от англ. сhart - график), поскольку он основан на построении различных видов графиков, диаграмм, изучении показателей открытых позиций и объема торговли, а также других факторов. Технический анализ может быть использован для:

- установления основных тенденций развития биржевого рынка ценных бумаг на основе изучения динамики цен, зафиксированной на графиках;

- прогнозирования изменения цен;

- определения времени открытия и закрытия позиции.

Рейтинговый анализ предполагает составление рейтингов (ранжированных по определенным признакам рядов) и определение на их основе места эмитента, инвестора, ценной бумаги на рынке ценных бумаг.

Экспертный анализ выполняется высококвалифицированным специалистом на заданную тему. Это может быть анализ отдельной проблемы или общий обзор.

Все вышеназванные методы, как правило, основаны на следующей методике:

- установление границ и временных интервалов анализа;

- определение основных критериев;

- выявление основных событий анализируемого периода;

- оценка степени насыщения рынка;

- фиксация соотношения спроса и предложения;

- анализ индексов цен, объемов покупки и продажи;

- оценка состояния конкурентной среды;

- исследование причин роста или падения уровня цен, объемов спроса и предложения.

Обычно исследования проводятся или по определённому сегменту рынка, или по сравнимым элементам рынка ценных бумаг и чаще всего не одним, а несколькими методами.

**2.2. Анализ фирменного окружения предприятия**

Банк учрежден в целях комплексного банковского обслуживания предприятий и организаций оптовой торговли материальными ресурсами, а также других отраслей промышленности, строительства, социальной сферы, образования, финансов, малого и среднего бизнеса, населения.

Для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности Банк на основании специального разрешения (лицензии) Центрального банка Российской Федерации (Банка России) имеет право осуществлять банковские операции.

Предметом деятельности Банка является осуществление следующих банковских операций:

1. привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
2. размещение привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
3. открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
4. осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
5. инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
6. купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах;
7. привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
8. выдача банковских гарантий;
9. осуществление переводов денежных по поручению физических лиц без открытия банковских счетов (за исключением почтовых переводов).

Конкуренция требует от банков борьбы за каждого клиента исходя из знаний его потенциальных потребностей и возможностей и главное определить мотивацию клиентов банка при пользовании его услугами или причинами перехода на обслуживание в другой банк. В своей деятельности маркетинговые службы банка действуют исходя из выбранной ими концепции. Классификация клиентуры составляет информационную основу для индивидуального подхода к клиенту с учетом его потребностей и традиций.

При исследовании необходимо учитывать также основные оценочные показатели, которые клиенты предъявляют к банкам:

1. достаточность капитала и прочность положения на рынке;
2. возможность осуществлять оперативные платежи в пределах СНГ и за рубеж;
3. удобное территориальное расположение;
4. возможность открытия валютного счета;
5. возможность получения кредитов.

Банки, удовлетворяющие этим требованиям, обладают масштабной и состоятельной клиентурой. Их задача - закрепить за собой этих клиентов посредством совершенствования обслуживания, предоставления новых услуг.

Наиболее значимыми конкурентами ОАО «Альфа-Банк» являются:

1. ФК «УралСиб» - крупнейшая в России многопрофильная финансовая структура, уже на протяжении 20 лет успешно развивающая коммерческий банковский, инвестиционный и частный банковский бизнес, а также лизинг и управление активами [8];
2. ОАО «СберБанк России» - современный универсальный банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг [9];

3. ОАО АКБ «Башкомснаббанк» - осуществляет все виды банковских операций, помогая лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания [10].

Партнерами ОАО «Альфа-Банк» являются:

1. ООО «Страховые инвестиции»;
2. НПФ «Пенсионные сбережения»;
3. ООО УК «ИнвестКапитал».

Клиентами данного Банка являются физические и юридические лица. Через Банк многие предприятия получают заработную плату. Принципы клиентской политики, выработанные Банком за годы его деятельности, неизменны [2]. Это, прежде всего, безусловное выполнение обязательств перед клиентом, обеспечение высокого качества сервиса, оперативность принятия решений, информационная открытость, индивидуальный подход к каждому клиенту и готовность оказать помощь в развитии его бизнеса.

Этому способствует создание сети дополнительных офисов Банка, в каждом из которых клиенты получают равный качественный доступ к банковским технологиям и услугам.

* 1. **Оценка действий конкурентов**

Как уже говорилось выше, наиболее значимыми конкурентами ОАО «Альфа-Банк» являются ФК «УралСиб», СберБанк России, АКБ «Башкомснаббанк».

Интересным инструментом для понимания того, какое положение занимают на рынке конкуренты с точки зрения слабости и силы их позиций, а также с точки зрения различий (схожести) этих позиций, является разработка карты стратегический групп.

При составлении карты стратегических групп были выбраны наиболее важные характеристики, по которым организации отличаются друг от друга:

* ширина ассортимента;
* узнаваемость марки;

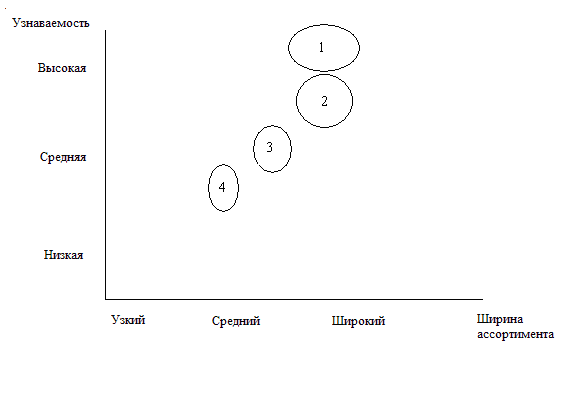


Рисунок 1. Карта стратегических групп

На данной карте стратегических групп организации со схожими характеристиками объединены в окружности, диаметр, которых пропорционален доле организаций, попавших в данную группу.

При этом каждая окружность обозначена цифрой, где 1 – ФК «УралСиб»;

2 – ОАО «СберБанк России»; 3 – ОАО «Альфа-Банк»; 4 – ОАО АКБ «Башкомснабанк».

Основными конкурентами ОАО «Альфа-Банк» являются 1, 2 и 4 группы, то есть это ФК «УралСиб», СберБанк России и ОАО АКБ «Башкомснабанк».

ФК «УралСиб» - крупнейшая в России многопрофильная финансовая структура, уже на протяжении 20 лет успешно развивающая коммерческий банковский, инвестиционный и частный банковский бизнес, а также лизинг и управление активами;

ОАО «СберБанк России» - современный универсальный банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре банковских услуг;

ОАО АКБ «Башкомснабанк» - осуществляет все виды банковских операций, помогая лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания.

Однако ОАО «Альфа-Банк» конкурентоспособный банк. И в условиях развития рыночных отношений и обостряющейся конкуренции, специалистами ОАО «Альфа-Банк» ведется работа, направленная на расширение ассортимента предоставляемых услуг, отвечающей требованиям времени и обеспечивающая эффективность работы предприятия.

**2.4. Анализ покупательского поведения**

Клиентами данного Банка являются физические и юридические лица. Через Банк многие предприятия получают заработную плату. Принципы клиентской политики, выработанные Банком за годы его деятельности, неизменны. Это прежде всего, безусловное выполнение обязательств перед клиентом, обеспечение высокого качества сервиса, оперативность принятия решений, информационная открытость, индивидуальный подход к каждому клиенту и готовность оказать помощь в развитии его бизнеса.

Этому способствует создание сети дополнительных офисов Банка, в каждом из которых клиенты получают равный качественный доступ к банковским технологиям и услугам.

Обозначенные принципы клиентской политики находят реальное воплощение в менеджменте банка. В условиях нестабильности на финансовых рынках в 2008 году банк создал значительные резервы ликвидности, необходимые для проведения бесперебойных расчетов с клиентами. Это позволило всем клиентам Банка предпринять оперативные меры для управления своими финансами.

Банк никогда не забывает своих клиентов. Постоянно поздравляет их с профессиональными праздниками и юбилеями. Высылает специальные открытки с реквизитами и фирменным знаком Банка.

**2.5. Прогноз общего объема и структуры спроса**

В планах у ОАО «Альфа-Банк» на ближайшее время – укрепить отношение своими партнерами, клиентами и привлечь новых. Реклама занимается формированием спроса. Это происходит поэтапно.

Человек должен получать информацию дозировано, порционно. Таковы свойства психики. Получил порцию, обработал и запомнил. Для этого Банк постоянно рекламирует спектр своих услуг по телевидению, радио, газеты – журналах. В проходных предприятиях Банк размещает свои рекламные стойки и развешивает плакаты со спектром услуг. При этом рекламные стойки постоянно пополняются и обновляются. Рекламные стойки выполнены красочно и не возможно пройти не заметив их. В планах Банка также расширить ассортимент, предлагаемых услуг.

Средний годовой спрос на услуги ОАО «Альфа-Банк» определяется следующим образом:

Qп=N\*K Qп=40000\*17=680000

N – количество потенциальных клиентов.

K – количество предоставлении услуг в месяц

Эластичность спроса на банковские продукты оценивали с учетом изменения процентной ставки. Наиболее эффективный реальный диапазон ставок (т. е. обеспечивающий максимальные темпы прироста числа потенциальных потребителей и привлечения их средств) – 14-16% годовых в валюте. В этом случае спрос по Уфе по валютным вкладам в целом мог возрасти с 340 до 680 млрд. руб., а средняя сумма одного вклада составит около 2,5 тыс. долл. [7].

**Глава 3. Организационный этап**

**3.1. Разработка концепции маркетинга предприятия**

Функции – планирование маркетинговых мероприятий, их осуществление, контроль и корректировка. Маркетинг помогает в разработке стратегических планов банка, которые, в свою очередь, определяют роль маркетинга в банке.

Служба маркетинга банка ориентируется на потребителя. Однако маркетологи должны считаться с мнением других подразделений и сотрудничать с ними при разработке системы планов, обеспечивающих достижение общих стратегических целей банка.

Реализуя свою роль в банке, маркетологи вовлекаются в процесс маркетинга. В центре внимания деятельности маркетолога находится клиент.

Банк делит рынки на сегменты и выбирает для себя те из них, которые предоставляют для него наилучшие возможности. Затем банк разрабатывает маркетинговый комплекс с целью выведения своего банковского продукта и обеспечения ему конкурентных преимуществ за счет эффективного позиционирования на рынке [7]. Для того чтобы разработать лучший маркетинговый комплекс и успешно его реализовать, служба маркетинга банка занимается маркетинговым анализом, маркетинговым планированием, маркетинговой реализацией и маркетинговым контролем.

Для обеспечения нормальной работы в каждом направлении по маркетингу необходимо начинать с составления планирующих документов, учитывающих всю сферу услуг. Основная часть маркетингового плана включает обзор плана маркетинговых мероприятий, анализ рынка, шансы и угрозы, задачи и проблемы, маркетинговые стратегии, программы действий, бюджет и контроль.

Процесс перехода от маркетинговых стратегий к маркетинговым действиям включает три ключевых момента: программа действий определяет основные задания и мероприятия, необходимые для реализации маркетингового плана, с указанием исполнителей и сроков выполнения работы; организационная структура определяет задачи и полномочия сотрудников службы маркетинга банка, а также координирует их усилия; система принятия решений и поощрений службы маркетинга банка координирует такие виды маркетинговой деятельности, как планирование, получение информации, составление бюджета, оплата труда, поощрения и обучение персонала.

Хорошо составленная программа действий, отлаженная организационная структура и система принятия решений и поощрений обеспечивают эффективную реализацию маркетингового плана.

Руководитель отдела по маркетингу

Отдел маркетинга

Специалисты по работе с клиентами по претензиям и качеству

Отдел сбыта и рекламы

Рисунок 5. Функциональная структура службы маркетинга ОАО «Альфа-Банк»

Отдел маркетинга занимается маркетинговыми исследованиями и информации, маркетинговое планирование и ценообразование, маркетинговым контролем.

Специалисты по работе с клиентами по претензиям и качеству занимаются с недовольными клиентами, чтобы и их не потерять, то есть восстановить с ними хорошую связь.

Отдел сбыта и рекламы занимаются сбытом и рекламой.

**3.2. Создание положения о маркетинговой службе**

Служба маркетинга (СМ) банка является самостоятельным структурным подразделением банка и подчиняется его директору.

СМ возглавляется директором службы маркетинга, который назначается и освобождается от должности директором предприятия по представлению Совета директоров. Маркетинговая служба создается для содействия подразделениям банка в увеличении объема кредитования путем выявления и оценки потребностей клиентов и проведения практических мероприятий для удовлетворения потребностей, определения характера этих мероприятий, координации деятельности банка в этой области и в результате создания предпосылок для увеличения прибыли [5, c.68].

Целью маркетинговой службы является не только привлечение клиентов, но и постоянное улучшение качества их обслуживания. Специфика данного маркетинга заключается в том, что банк заинтересован не только в привлечении денежных средств клиентов, но и в активном их использовании с помощью эффективного кредитования предприятий, учреждений, государства, населения. Это обуславливает необходимость комплексного развития маркетинга как в сфере отношений банка с вкладчиками, так и в сфере кредитных вложений.

Основные задачи службы маркетинга:

1. исследование и прогнозы (создание и поддержка информационных потоков для получения комплекса маркетинговой информации; исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса, конкурентной среды; разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов потребностей различных групп активных и потенциальных клиентов);
2. планирование (разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга исходящей из корпоративных целей банка; создание системы координации маркетинговой деятельности подразделений банка);
3. Продвижение;
4. коммуникация (планирование, разработка и координация выполнения всего объема необходимых маркетинговых коммуникаций);
5. маркетинговый контроль (разработка системы контрольных маркетинговых показателей; организация получения информации по этим показателям; создание предложений по коррекции краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной маркетинговой стратегии банка на основании получаемых сведений);
6. бюджет маркетинга (разработка бюджета маркетинговых мероприятий; разработка и содействие по внедрению системы контроля экономической эффективности маркетинга в подразделениях банка).

Функции службы маркетинга: получение и обработка данных; получение данных о потребностях и нуждах потенциальных, активных клиентов, предлагаемых банком; сбор, систематизация и анализ первичных данных о рынке сбыта, определение основных тенденций на рынке и т.д.

В результате организации службы маркетинга банк привлечет больше клиентов и удержит старых. Следовательно банк станет конкурентоспособным.

**3.3. Кадровое обеспечение подразделения**

Так как в ОАО «Альфа-Банк» в настоящее время нет службы маркетинга, а есть отдел рекламы и продвижения розничной сети, сотрудники которой отлично справляются со своей задачей, то, создавая службу маркетинга, принимать лучше на работу в новую службу сотрудников с отдела рекламы. Данные сотрудники и ответственны, хорошо ознакомлены с банком. Их необходимо будет обучить.

Необходимо разработать должностных инструкций сотрудников подразделений службы управления маркетингом. Должностные инструкции сотрудников службы маркетинга разрабатываются на основе положения о службе маркетинга и матрицы распределения функций.

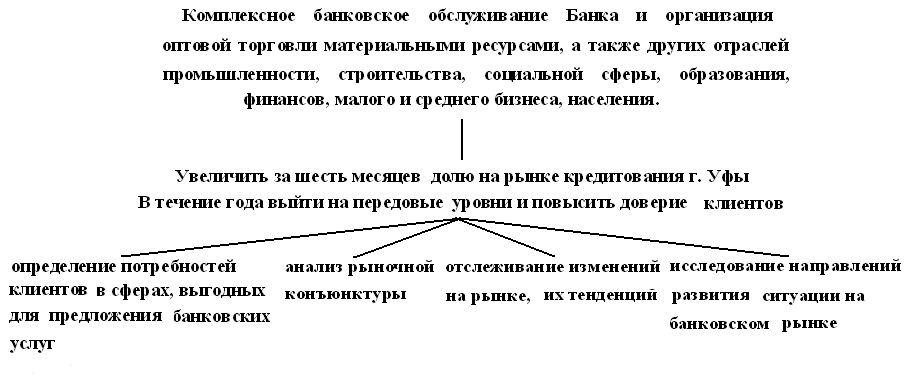
Должностные инструкции разрабатываются для всех сотрудников в соответствии со штатным расписанием СМ.

Структура должностных инструкций соответствует положению службы продаж и включает следующие разделы: общие положения, задачи, функции (обязанности), права, ответственность.

**3.4. Финансирование деятельности службы**

Важность финансового и управленческого учёта в работе специалистов по маркетингу становится все более актуальной. С необходимостью финансового учёта маркетологи сталкиваются при формировании бюджетов и планировании финансовых результатов, разработке новых товаров, построении взаимодействия с финансовыми службами и руководством, при разработке стратегии развития компании. Владение данными вопросами даст маркетологам возможность лучше понимать требования и критерии оценки своей работы со стороны руководства, а также адекватно планировать свои результаты, обеспечивая компании стабильное и эффективное развитие.

При формировании службы маркетинга в банке наиболее надежный способ формирования бюджета является метод цели и задачи.



**Глава 4. Методический этап**

**4.1. Формирование информационной системы маркетинга**

Принятие правильных решений предполагает наличие соответствующей информации. Маркетинговую информационную систему (МИС) определяют как совокупность приемов, методов, организационных мер и технических средств для сбора, накопления и обработки данных, необходимых для осуществления маркетинговой деятельности банка.

Маркетинговая информационная система представляет собой важнейшую составную часть информационной сис­темы управления банком. Отличительной особенно­стью МИС является тот факт, что она, используя внешние и внутренние источники информации, обеспечивает раз­витие связей банка с рынком [4]. Опыт свидетельству­ет, что маркетинговые информационные системы на пред­приятиях могут находиться на различных этапах своего раз­вития, в том числе:

- простая система учета данных;

- система маркетинговой отчетности;

- системы, ориентированные на использование различно­го рода расчетных моделей;

- системы маркетингового прогнозирования и др.

Основная задача МИС состоит в постоянном накоплении данных, необходимых для уменьшения неопределенности при принятии маркетинговых решений.

Развитая маркетинговая информационная система вклю­чает следующие элементы:

- информацию о внутренних возможностях предприятия для эффективного их использования при формировании маркетинговых усилий;

- информацию о развитии внешних условий для выработ­ки стратегических и оперативных решений маркетинго­вой деятельности предприятия на рынке;

- информацию о результатах специальных маркетинговых ис­следований, проводимых на предприятии с целью получе­ния дополнительных данных оригинального характера;

- систему обработки маркетинговой информации (с ис­пользованием современных информационных техноло­гий для сбора данных, их анализа и прогнозирования).

**4.2. Разработка методов и конкретных методик реализации продуктовой, ценовой, распределительной рекламной политики**

Реализация продуктовой политики в ОАО «Альфа-Банк» предполагает:

1. Определение ассортимента предлагаемых банком услуг. Широкий ассортимент услуг позволяет привлечь новых клиентов и удержание старых.
2. Определение планируемых объемов оказания услуг.
3. Повышение уровня качества предлагаемых услуг.
4. Определение темпов обновления ассортимента предлагаемых услуг.
5. Снижение издержек оказания услуги по автокредитованию. Низкие издержки определяют конкурентоспособность банка на рынке и возможность получения большей прибыли.

Распределительная политика в банке построена оптимально – по каналу нулевого уровня, т.е. напрямую к клиенту [7]. Касательно нее можно только увеличивать количество клиентов посредством стимулирования сбыта и рекламы.

Ценообразование в банке осуществляется на основе затратного метода, т.е. с учетом общих затрат на автокредитование.

В коммуникационной политике необходимо развивать все направления деятельности:

1. Реклама:
   1. в прессе – т.е. размещать больше рекламных сообщений в журналах, газетах.
   2. в информационно-справочных изданиях – а именно в таком популярном в г. Уфе справочники как «Желтые страницы», «Работа Ru» и т.д.
   3. в Интернете – размещение баннеров на информационных и специализированных сайтах
2. Выпуск рекламных материалов – буклетов, каталогов и т.д., вручаемая на выставках, при личных контактах и для передачи через прямые рассылки.
3. Директ-мэйл на фирменных бланках банка. Директ-мэйл будет адресован юридическим лицам – СНЭМА, Башавтотранс, Башспирт и т.д.
4. PR – в его рамках, а именно - участие в выставках и конкурсах – что и ранее использовалось банком

**4.3. Подготовка методических рекомендаций по координации и взаимосвязям маркетинга в ОАО «Альфа-Банк»**

Взаимодействие службы маркетинга с другими подразделениями банка будет осуществляться следующим образом:

Таблица 1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование подразделения | Получает (информацию) | Передает (информацию) |
| Генеральный директор | Планы работ маркетинговой службы, планы и другие документы по маркетинговой деятельности | Утвержденные планы работ, отчеты и другие утвержденные документы, приказы и распоряжения по банку |
| Планово-экономический отдел | Проекты на новое кредитование | Предложения на новое кредитование |
| Юридический отдел | Проекты государственных договоров, заключение или ответы на претензии и исключение по поводу ненадлежащего исполнения договорных обязательств | Проекты приказов, распоряжений и других документов правового характера для проверки их соответствия требованиям законодательства |
| Отдел кредитования | Методические указания по увеличению кредитоспособных клиентов | Предоставление методов по увеличению клиентов |
| Отдел кадров | Рекомендаций по подбору установки кадров, планы подготовки переподготовки | Отчетность кадров, табели и другие документы учета рабочего времени, заявки на потребность в кадрах |
| Отдел сбыта | Рекомендаций по продвижению услуг банка | Проекты по продвижению |
| Отдел рекламы и продвижения розничной сети | Планы рекламных кампаний | Проекты рекламных кампаний |
| Отдел продаж и закупок акций | Предложения по проведению плана мероприятий по продаже и закупок акций | Результаты проведения пробных продаж |
| Бухгалтерия | Данные бухгалтерского учета и отчетности для анализа выполнения плана маркетинга | Смета расходов службы маркетинга |

Информация передается устно или в письменном (печатном) виде (в виде отчетов, результатов исследований, документации и т.п.). Т.к. организационный климат в коллективе благоприятный никаких задержек и конфликтов во взаимосвязях и передаче информации не возникает.

**Глава 5. Внедренческий этап**

**5.1. Разработка и обоснование плана маркетинга**

Специфика работы банка на рынке, особенности стратегической программы, среды, в которой он действует и целый ряд других факторов предопределяют его организационную структуру, которая призвана максимально соответствовать обстановке рынка. В базовом коммерческом банке должны присутствовать следующие структурные организационные звенья:

-       правление банка;

-       подразделение автоматизации банковских работ;

-       подразделение бухгалтерского учёта и отчётности;

-       подразделение маркетинга и аналитических исследований;

-       подразделение стратегического развития;

-       подразделение трастовых операций;

-       подразделение по работе с вкладами населения;

-       подразделение депозитов и ценных бумаг;

-       подразделение долгосрочного и краткосрочного кредитования и инвестиций.

Банки в базовую структуру вносят различные изменения, с тем, чтобы она содействовала выполнению поставленных перед ними задач.

Структура банка не представляет нечто застывшее, а постоянно модернизируется в соответствии с его новыми целями и задачами [11]. В то же время на организационное строение банка большой отпечаток откладывает его внутренняя культура, наличие традиций, определяющих основы поведения руководителей и сотрудников.

Любые изменения в структуре банка, которые обусловлены внедрением в практику новых услуг, изменениями в характере обслуживания клиентов, намерением руководства расширить степень охвата рынка, использованием более совершенной техники, новых методов работы – порой коренным образом изменяют требования (в том числе в области маркетинга) к персоналу банка.

Для решения кадровых проблем для российских коммерческих банков рекомендуется следующая система мероприятий: обеспечить продвижение по службе только по достигнутым результатам с учётом умения ладить с другими людьми; всемерно продвигать молодежь, максимально ей помогая; принимать на работу только на конкурсной основе; формировать собственные кадровые фонды, вести кадровую статистику; осуществлять ротацию кадров; создавать условия для постоянного повышения квалификации сотрудников; систематически поводить жесткие аттестации; заранее готовить работников на перспективу; брать на работу только с испытательным сроком; всемерно содействовать раз витию инноваций, рационализация и т.д.; ориентировать работников на долгосрочный позитивный результат; постоянно проводить социологические исследования; управлять коллективом на основе предвидения возможных изменений; не допускать конфликтных ситуаций; наладить постоянное обучение кадров.

Степень достижения целей и стратегий банка во многом зависит от организационной структуры управления (ОСУ) банка. Она должна способствовать соответствию банковской организации рыночным условиям, рациональной организации банковских служащих всех звеньев, эффективному выполнению функций управления, максимальному удовлетворению потребностей клиентов.

К наиболее распространенным ОСУ можно отнести следующие:

•      бюрократические организационные структуры;

•      адаптивные организационные структуры;

•      централизованные организационные структуры.

Бюрократические ОСУимеют три формы:

-   функциональные ОСУ предполагают деление банковской деятельности на отдельные функции, реализация которых обеспечивает достижение целей банка;

-   дивизиональные ОСУ  деятельность банка структурируется по видам банковских продуктов, группам потребителей или региональным признакам;

-   ОСУ банков, действующих на международных рынках  глобальные структуры с региональной и продуктовой ориентацией.

Адаптивные ОСУхарактерны для банков, действующих и на международных рынках. Они тяготеют к глобализации. Различают глобальную структуру с региональной ориентацией и глобальную структуру с продуктовой ориентацией.

Цели и задачи предприятия:

1. Краткосрочная цель: доходность актива, доходность капитала, доходность инвестиций, повышение квалификации персонала
2. Среднесрочные цели: увеличение рыночной доли, рост дохода в расчете на акцию, расширение клиентуры, увеличение капитальной базы
3. Долгосрочные цели: комплексное банковское обслуживание предприятий и организаций оптовой торговли материальными ресурсами, а также других отраслей промышленности, строительства, социальной сферы, образования, финансов, малого и среднего бизнеса, населения.

Цели и задачи службы маркетинга:

Краткосрочная цель: Увеличить объем продаж продукции предприятия.

Задача: Увеличить за шесть месяцев долю на рынке кредитования г. Уфы

Долгосрочная цель: подтвердить имидж банка, изменить поведение на рынке, является выявление всех требований потребителей и определение возможностей и путей удовлетворения их проблем

Задача: в течение года выйти на передовые уровни и повысить доверие клиентов.

Определение основных функций службы маркетинга:изучение рынков и обобщение результатов исследования, координация проектирования и производства товаров, оптимизация номенклатурного, ассортиментного плана производства и распределения товаров, выработка ценовой политики, формирование спроса и стимулирование сбыта и т.д.

**5.2. Создание системы контроля маркетинга**

Важным направлением оптимизации клиентской базы и маркетингового планирования в банке в целом является контроль. Он позволяет оценить возможные отклонения от запланированных показателей и/или от способов достижения намеченных результатов. Оценку эффективности мероприятий по работе клиентами можно оценить поэтапно.

1 этап. Анализ рынка включает анализ рыночной квоты, т.е. анализ доли рынка, занимаемой банком в разрезе банковских продуктов и клиентов. Ниже приводится предлагаемая нами таблица контроля результатов по занимаемой доли на рынке по продуктам и клиентам.

2 этап. Анализ затрат на маркетинг предполагает определение того, что пункты продаж банковских услуг не тратит слишком много на маркетинг в своем стремлении обеспечить намеченные цели продаж

Под затратами на продвижение продаж понимаются: затраты на прямой маркетинг, связи с общественностью, стимулирующую деятельность. На наш взгляд, постоянный контроль за соотношением между затратами на маркетинг и объемом продаж поможет банку держать маркетинговые издержки на необходимом уровне.

3 этап. Финансовый анализ. Для финансового анализа используются данные из баланса и счета и прибылей и убытков коммерческого банка.

Контроль прибыльности заключается в определении фактической рентабельности различных продуктов и сегментов рынка.

4 этап. Контроль эффективности работы клиентского подразделения заключается в определении, являются ли эффективными методы организации и управления персоналом клиентского подразделения, рекламной деятельностью и продвижением банковских продуктов и услуг.

За ответственными сотрудниками закрепляются клиенты (существующие и/или потенциальные) определённых сегментов, в отношении которых они проводят соответствующие маркетинговые мероприятия. Такой подход позволяет вовлечь сотрудников в реализацию маркетинговых мероприятий, четко закрепить за работниками конкретных клиентов, которые бы уже знали при обращении/приходе в банк, с кем контактировать, наилучшим образом оценить эффективность усилий по продвижению банковских продуктов, контролировать и при необходимости корректировать маркетинговый план.

**5.3. Оценка деятельности созданной маркетинговой службы**

Для того, чтобы оценить деятельность созданной маркетинговой службы ОАО «Альфа-Банк» необходимо рассчитать затраты на рекламу. Общие затраты рассчитывать не надо, так как в банке есть отдел рекламы и продвижения розничной сети и при формировании службы маркетинга будут переобучены сотрудники этого отдела.

Рекламу на телевидении лучше размещать на телеканале «Вести-Башкортостан». На телевидении 1 секунда рекламы стоит 300 руб., продолжение рекламы не более 15 секунд. Следовательно, стоимость рекламы в день стоит 300 руб.\*15 секунд = 4500 руб. Рекламу размещают на месяц, и, следовательно, затраты на рекламу равно 4500 руб. \* 30 дней = 1350000 руб. [общение с сотрудником телевидения].

Говоря об оценке эффективности работы службы маркетинга в банке, следует отметить, что эффективность функционирования многих подразделений банка (бухгалтерии, планово-экономического отдела, отдела кадров и т.д.) очень сложно измерить. К числу таких подразделений относится также служба маркетинга. Затраты, связанные с функционированием (оплата труда, затраты на приобретение и эксплуатацию информационно-технических средств, содержание основных фондов и др.) определить достаточно легко. Главная сложность заключается в оценке конечных результатов их деятельности и значения этих результатов для организации в целом. Еще сложнее выразить эти результаты количественно.

Вопрос об оценке эффективности деятельности службы маркетинга ввиду отсутствия единой методики в каждом банке решается самостоятельно. В большинстве случаев главным критерием оценки работы службы считается фактическое поступление денежных средств на счёт банка в конкретный период. Такая оценка не в полной мере отражает цели и задачи, стоящие перед службой маркетинга. Предлагаемая ниже разработанная методика оценки эффективности работы службы маркетинга в ОАО «Альфа-Банк» может рассматриваться как один из подходов к решению этой задачи.

На данный момент в ОАО «Альфа-Банк» существует и функционирует отдел рекламы, и соответственно в банке сложилась методика оценки работы данного отдела.

В последние годы в банке совершенствовался отдел и постепенно становится многофункциональным. Анализ показателей работы отдела показал, что банк увеличивает эффективность своей работы. Логично думать, что создание службы маркетинга и объединение всех ее функций, пока еще разбросанных по различным подразделениям банка, еще больше увеличит качественные и количественные показатели работы банка в целом.

Для оценки эффективности работы службы маркетинга возьмем показатели ее работы, разработанные банком, и проведем экстраполяцию этих данных на будущее периоды и соответственно увидим эффективность и разумность создания данной службы.

И так в ОАО «Альфа-Банк» рассчитаны критерии работы отдела рекламы по следующим показателям:

* Эффективность деятельности отдела
* Оперативность принятия решений
* Коммуникабельность
* Исполнительность
* Уровень использования рабочего времени
* Доля дублируемой работы других подразделений
* Уровень использования методического, информационного и технического обеспечения
* Уровень профессионализма кадров
* Заинтересованность в новых формах работы
* Доля выполняемой невостребованной работы.

Возьмем значения данных показателей за 2006, 2007, 2008 и 2009 гг. (они были рассчитаны ОАО «Альфа-Банк») и спрогнозируем значения на будущий период 2011 г. и 2011 гг.

Таблица 5

Показатели эффективности работы службы маркетинга «МБРР»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Коэффициенты/ Года** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | ***2010*** | ***2011*** |
| Эффективность деятельности | 0,053 | 0,062 | 0,074 | 0,081 | ***0,085*** | ***0,092*** |
| Оперативность принятия решений | 0,025 | 0,038 | 0,04 | 0,069 | ***0,14*** | ***0,16*** |
| Коммуникабельность (взаимодействие с партнерами и клиентами) | 0,25 | 0,31 | 0,35 | 0,4 | ***0,6*** | ***0,75*** |
| Исполнительность | 0,086 | 0,095 | 0,16 | 0,19 | ***0,25*** | ***0,29*** |
| Доля выполняемой невостребованной работы | 0,016 | 0,013 | 0,009 | 0,001 | ***0,0063*** | ***0,005*** |
| Доля дублируемой работы других подразделений | 0,20 | 0,17 | 0,13 | 0,11 | ***0,09*** | ***0,05*** |
| Уровень использования методического, информационного и технического обеспечения | 0,23 | 0,35 | 0,46 | 0,82 | 0,83 | 0,94 |
| Уровень профессионализма кадров | 0,12 | 0,15 | 0,37 | 0,54 | 0,68 | 0,85 |
| Заинтересованность в новых формах работы | 0,19 | 0,23 | 0,35 | 0,44 | 0,52 | 0,8 |
| Уровень использования рабочего времени | 0,11 | 0,25 | 0,36 | 0,54 | 0,68 | 0,93 |

Таблица показывает рост по всем показателям эффективности работы службы маркетинга. Кроме доли дублируемой работы других подразделений и доли выполняемой невостребованной работы. Данные показатели имеют тенденцию к снижению, что говорит о большей продуктивности работы маркетингового подразделения ОАО «Альфа-Банк».

Спрогнозируем развитие маркетинговой службы с учетом данной статистики на 2010 и 2011 гг.

Эффективность деятельности

y = -0,0005x

2

+ 0,0121x + 0,041

R

2

= 0,9931

0

0,02

0,04

0,06

0,08

0,1

0,12

2006

2007

2008

2009

Эффективность

деятельности

службы

Полиномиальный

(Эффективность

деятельности

службы)

Рисунок 11 Эффективность деятельности службы маркетинга

Рассчитаем показатели на 2010 и 2011 гг. с помощью уравнения. Для: 2010 г.: y = - 0.0005\*9² + 0.0121\*9 + 0.041 = *0,085*

2011 г.: y = - 0.0005\*10² + 0.0121\*10 + 0.041 = *0,092*

Показатель сохраняет тенденцию к повышению в 2010 и 2011 гг. Это свидетельствует большей эффективности работы службы маркетинга, а соответственно и всего банка ОАО «Альфа-Банк».

Оперативность принятия решений

y = 0,004x

2

- 0,0066x + 0,0295

R

2

= 0,9302

0

0,02

0,04

0,06

0,08

0,1

0,12

0,14

0,16

2006

2007

2008

2009

Оперативность

принятия решений

Полиномиальный

(Оперативность

принятия решений)

Рисунок 12 Оперативность принятия решения

Значение данного показателя увеличивается, причем очень стремительно по сравнению с другими показателями. Уже в 2011 г. он будет равен 0.016, а еще в 2006 г. он был равен 0.025. Увеличение данного показателя свидетельствует о том, что служба маркетинга работает быстро и оперативно. Быстрота принятия решения и правильности выполнения задач, свидетельствует о наличии налаженности системы работы и ее эффективности.

Коммуникабельность (взаимодействие с партнерами и

клиентами)

y = -0,0025x

2

+ 0,0615x + 0,1925

R

2

= 0,9963

0

0,1

0,2

0,3

0,4

0,5

2006

2007

2008

2009

Коммуникаби

льность

Полиномиальн

ый

(Коммуникаб

ильность)

Рисунок 13 Коммуникабельность

Данный показатель показывает уровень коммуникабельности работы службы маркетинга. Значение показателя увеличивается, а соответственно увеличивается и прибыль банка. Службы маркетинга обеспечивает гораздо лучшую работу банка с партнерами и его клиентами.

Исполнительность

y = 0,0052x

2

+ 0,0115x + 0,0648

R

2

= 0,9457

0

0,05

0,1

0,15

0,2

0,25

0,3

0,35

2006

2007

2008

2009

Исполнительность

Полиномиальный

(Исполнительно

сть)

Рисунок 14 Исполнительность работы службы маркетинга

Данный показатель так же стремительно растет. Это говорит о исполнительности сотрудников службы маркетинга, о правильности построения их задач и о четкой постановке целей и результатов работы.

Доля выполняемой невостребованной работы

y = 0,0003x

2

- 0,0044x + 0,0203

R

2

= 0,9908

0

0,005

0,01

0,015

0,02

2006

2007

2008

2009

Доля

выполняемой

невостребованно

й работы

Полиномиальный

(Доля

выполняемой

невостребованно

й работы)

Рисунок 15 Доля выполняемой невостребованной работы

Сравнив значения показателя по всем годам, можно сказать, что показатель доли выполнения ненужной работы уменьшается. Это говорит о том, что в службе маркетинга обязанности сотрудников более структурированы и понятны, поэтому невостребованной работы и ее выполнение становится меньше. Все остальные показатели эффективности работы службы маркетинга были рассчитаны аналогичным способом, и они так же имеют положительную тенденцию для банка.

В итоге, можно сделать следующий вывод: наблюдается положительная динамика основных показателей, характеризующих эффективность работы службы маркетинга в ОАО «Альфа-Банк». Это говорит о грамотно разработанной системе работы персонала и всех звеньев службы маркетинга.

Предложение о создании службы маркетинга в банке способствует положительной динамике дальнейшего развития ОАО «Альфа-Банк».

Функции при организации службы маркетинга в ОАО «Альфа-Банк» [7]:

1) Привлечение новых клиентов. Повышение качества обслуживания. Затраты на данную функцию составит 50 000 руб. При правильной реализации данной функции потенциальные клиенты увеличатся в 16%.

1. Маркетинговое исследование. Затраты на данную функцию отсутствует, так как исследование будет проводиться самими сотрудниками. В результате появляются возможность открытия новых филиалов в регионах.
2. Участие в специализированных выставках. Затраты составят 53000 руб. При эффективном проведении этих выставок увеличится количество клиентов на 15%
3. Улучшение качества корпоративного сайта. Затраты составят 10000 руб. В результате ознакомление клиентов с продукцией банка (предоставляемыми услугами), следовательно привлечение новых клиентов в 23% [7].
4. Реклама в СМИ. Затраты составят 9000 руб. Привлечет клиентов на 9%
5. Реклама на телевидении. Затраты составят 54000 руб. в месяц. В результате привлечет 50% новых клиентов [2].

Реализация подпрограммы «коммуникационная политика» способствует увеличению объема продаж услуг и клиентов. Реализация именно данной подпрограммы приведет к изменению объема продаж быстрее, чем реализация остальных подпрограмм.

Данные о состоянии ОАО «Альфа-Банк» до и после организации службы маркетинга

|  |  |
| --- | --- |
| До ОМС | После четко проработанной ОМС |
| Банк малоизвестен, до потребителей не доходит информация о банке или доходит не полностью | Имидж банка повысится. |
| Только постоянные клиенты. Банк в большинстве случаев обслуживает только своих клиентов, своих предприятий, с кем сотрудничает | Привлечение новых клиентов. Размещая рекламу в СМИ, телевидении и других средствах связи |
| Филиалы в нескольких регионах. В данный момент филиалы банка есть только в крупных городах РБ | Увеличится число филиалов не только в РБ, но и за ее пределами |
| Доверие к банку не высокое. Так как информации о банке мало, то и доверие низкое, ведь потребители не станут доверять свое имущество малознакомому банку | Повышение доверия. Обладая о банке больше информации, вызывает больше доверия, и, следовательно, клиенты увеличатся, с ними прибыль и престиж банка |
| Хотя банк и является конкурентоспособным, банк не занимает лидирующей позиции | Повышение конкурентоспособности. Эффективно разработанная служба маркетинга и дальнейшая разработка стратегий дает возможность повысить конкурентоспособность |
|  | Увеличится прибыль. Если увеличивается уровень коммуникабельности работы службы маркетинга, то, следовательно, увеличится и прибыль банка |
| Реклама в банке работает не эффективно | Эффективно будет работать реклама, следовательно, банк повысит узнаваемость о себе и привлечет новых и укрепит отношение со старыми клиентами |

**5.4. Анализ адаптации и функционирования системы маркетинга в целом, проведение необходимой корректировки и уточнений**

Любые изменения в структуре банка, которые обусловлены внедрением в практику новых услуг, изменениями в характере обслуживания клиентов, намерением руководства расширить степень охвата рынка, использованием более совершенной техники, новых методов работы – порой коренным образом изменяют требования (в том числе в области маркетинга) к персоналу банка.

Для решения кадровых проблем для российских коммерческих банков рекомендуется следующая система мероприятий: обеспечить продвижение по службе только по достигнутым результатам с учётом умения ладить с другими людьми; всемерно продвигать молодежь, максимально ей помогая; принимать на работу только на конкурсной основе; формировать собственные кадровые фонды, вести кадровую статистику; осуществлять ротацию кадров; создавать условия для постоянного повышения квалификации сотрудников; систематически поводить жёсткие аттестации; заранее готовить работников на перспективу; брать на работу только с испытательным сроком; всемерно содействовать раз витию инноваций, рационализация и т.д.; ориентировать работников на долгосрочный позитивный результат; постоянно проводить социологические исследования; управлять коллективом на основе предвидения возможных изменений; не допускать конфликтных ситуаций; наладить постоянное обучение кадров.

**5.5. Утверждение документов, регламентирующих маркетинговую деятельность на предприятии**

При создании службы маркетинга на предприятии необходимо утвердить следующие документы: план маркетинга, должностные инструкции, также внести изменения в уставе, вернее дополнить его.

**Глава 6. Обучающий этап**

* 1. **Организация и проведение обучения управленческого персонала и специалистов маркетинговой службы**

При создании службы маркетинга в ОАО «Альфа-Банк» необходимо обучить персонал к навыкам маркетинга и методам управления для того, чтобы служба удачно функционировала и приносила для банка прибыль. Для сотрудников банка значение этих обучений велик. Это и повышение квалификации, и повышение конкурентоспособности за счет приобретения новых знаний и навыков, и, наконец, дополнительные возможности для дальнейшего профессионального роста [7]. Для банка же выгодой от формирования службы маркетинга является создание благоприятного климата, повышение мотивации сотрудников (который является в данный момент проблемой, как отмечалось выше), повышение производительности труда и т.д.

Переобучить сотрудников необходимо, так как в банке нет отдела маркетинга, следовательно, нет и маркетологов. Как говорилось выше, при формировании службы маркетинга сотрудников оставить тех же, их нужно только переобучить.

Обучить сотрудников можно проводя тренинги в качестве поощрения для отличившегося сотрудника. Эффективно также обучение одного сотрудника, а затем данный сотрудник обучает всех остальных.

В данный момент сотрудники отдела рекламы и продвижения розничной сети хорошо ознакомлены маркетингом и вполне смогут работать в службе маркетинга, пройдя курс обучения.

# Заключение

В заключении можно сказать, что в рамках маркетинга в банке должны реализовываться следующие принципы:

1. Направленность действий всех банковских работников на достижение конкретных рыночных целей.

1. Комплексность процесса функционирования маркетинга (маркетинговая информация, планирование, организация и контроль).

3. Единство стратегического и оперативного планирования маркетинга.

4. Разносторонне и масштабное стимулирование творческой активности и инициативы каждого работника банка.

5. Обеспечение заинтересованности каждого работника в постоянном повышении своей квалификации.

6. Создание благоприятного психологического климата в коллективе банка.

Основными задачами маркетинга в банке можно назвать:

1. Обеспечение рентабельной работы банка в постоянно изменяющихся условиях денежного рынка.

2. Повышение ликвидности банка в целях соблюдения интересов кредиторов и вкладчиков, поддержание общественного имиджа банка.

1. Максимальное удовлетворение запросов клиентов по объему, структуре и качеству услуг, оказываемых банком. Это создает условия для устойчивости деловых отношений.
2. Поиск новых потребностей в банковских услугах. Проведение маркетинговых исследований.

5. Привлечение в банк новых клиентов. Поддержание и развитие имиджа банка как надежной, ориентированной на потребности клиента организации.

В соответствии с этими задачами банковский маркетинг ориентируется на достижение высоких количественных, качественных и социальных показателей, таких как количество клиентов банка и их счетов, объем депозитов, кредитных вложений, инвестиций, размеры совершаемых банком операций и услуг, показателей доходов расходов банка, сроки обработки документов, степень удовлетворения клиентов по объему, количеству и качеству услуг.

В ходе работы проанализирована маркетинговая деятельность ОАО «Альфа-Банк» и выявлена необходимость создания в нем отдельной службы маркетинга, так как почти все функции маркетинговой деятельности выполняли разные департаменты, что вело к несогласованности работы этих подразделений и соответственно ухудшения работы всего банка в целом.

Так же рассмотрены основные показатели работы ОАО «Альфа-Банк» и тенденции развития рынка банковских услуг.

Предложена структура формирования стратегии маркетинговой службы ОАО «Альфа-Банк» и сформированы основные функции и задачи данной службы.

В работе раскрыто содержание вопроса места и роли маркетинговой службы в общей системе управления ОАО «Альфа-Банк», перечень функций, выполняемых ею и подбор персонала службы маркетинга.

Рассмотрены и проанализированы показатели эффективности работы службы маркетинга. Осуществлена оценка по данным показателям. И сделан вывод о положительном эффекте внедрения в ОАО «Альфа-Банк» единой службы маркетинга.

**Список использованной литературы**

1. Устав Открытого Акционерного Общества «Альфа-Банк»;
2. Годовой отчет за 2009 – 2010 года ОАО «Альфа-Банк»;
3. Аникеев С. Методика разработки плана маркетинга. Практическое руководство. – М.: Фолиум, 2005;
4. Голубков Е. П. О некоторых понятиях и терминологии маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — №5.
5. Иванов Л. Книга директора по маркетинга – Санкт Петербург, 2007 г. – 207 с.

6. Никонова И. А., Шамгунов Р. Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 41 с.

7. http://www.alfabank.ru/ufa

8. <http://www.uralsib.ru/index.wbp>

9. [http://www.sbrf.ru/](http://www.sbrf.ru/moscow/)

10. <http://www.bashkomsnabbank.ru/>

11. <http://www.classs.ru/library1/marketing/soloviev_1/print/?resultpage=12>

12. <http://www.marketing.spb.ru/>

13. http://www.rb.ru/biz/companies/show/177/

14. http://ufamax.ru/banki/alfabank.html