**Содержание**

Введение

1. Теоретические основы коммуникационной политики

* 1. Сущность коммуникативной политики
  2. Значение коммуникативной политики для компании
  3. Средства коммуникационной политики
  4. Методика управления коммуникативной деятельностью компании

2. Стратегия построения программы коммуникационной политики

* 1. Маркетинговые коммуникации
  2. Внутриорганизационные коммуникации

2.3 Оценка эффективности программы коммуникативной деятельности

3. Коммуникационная политика ОАО «Ключевский завод ферросплавов»

* 1. Общая характеристика предприятия
  2. Анализ существующей коммуникативной политики ОАО «КФЗ»
  3. Предложения и рекомендации по усовершенствованию программы коммуникационной политики

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Изменения, произошедшие в российской экономике в последнее время, заставляют предпринимательские структуры искать новые пути повышения уровня конкурентоспособности. Осуществляя свою деятельность в условиях стремительного развития новых технологий, существенного увеличения роли информации во всех сферах общественной жизни, качественного и количественного роста конкурентной среды, предприниматель вынужден обеспечить систему эффективных коммуникаций своего бизнеса с внешней и внутренней средой. Важнейшим инструментом сохранения и укрепления рыночных позиций производственных структур является осуществление ими эффективной коммуникационной политики. На современном этапе необходимо применение комплексных подходов к управлению коммуникационными процессами в предпринимательской структуре, теоретическая и практическая проработка моделей и механизмов управления коммуникационной политикой. На наш взгляд именно налаживание ресурсных стратегических партнерских отношений, на сегодняшний день является наиболее проблемной составляющей в стратегических планах развития большинства компаний.

В странах с развитой экономикой коммуникационным процессам, как в экономической науке, так и на практике должное внимание уделяется с начала прошлого века. Теоретической основой исследования выступают научные труды зарубежных и отечественных ученых в области коммуникационных процессов, теорий коммуникационного моделирования, маркетинговых коммуникаций. Существенное внимание маркетинговым коммуникациям уделено в трудах крупнейших теоретиков маркетинга, как Котлер Ф., Портер М., Смит П. Исследования проблемы эффективности маркетинговых коммуникаций, проводимые российскими и зарубежными специалистами, показали, что основной причиной снижения эффективности коммуникационного воздействия является несогласованность, а порой и противоречивость сообщений, исходивших от различных элементов комплекса маркетинга. В изученных работах делается акцент на маркетинг в осуществлении коммуникаций компании. Поэтому вопрос о разработке и реализации комплексной коммуникационной политики предпринимательских структур остается недостаточно проработанным в научной литературе. Теорией маркетинга к настоящему времени разработан и описан обширный набор инструментов коммуникации, структурирован процесс коммуникации, предложены схемы планирования и реализации коммуникационной политики. Вместе с тем систематизация коммуникационного инструментария, с точки зрения его практического применения российскими предприятиями, проработана не полностью. Передовые отечественные разработки в области маркетинговых коммуникаций, а также опыт зарубежных исследователей требуют адаптации полученных знаний к практической деятельности предприятия.

В связи с указанными причинами, целью данной курсовой работы является рассмотрение теоретических основ построения коммуникационной политики компании и рассмотрение особенностей коммуникационной политики ОАО «Ключевский завод ферросплавов».

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие задачи исследования:

1. на основе изучения научных трудов отечественных и зарубежных исследователей коммуникационных процессов определить значение коммуникационной политики для предприятия, ее основные средства;
2. дать краткое описание основных стратегий построения коммуникационной политики и оценку ее эффективности;
3. проанализировать существующую коммуникативную политику ОАО «КЗФ» и разработать рекомендаций по повышению эффективности ее осуществления.

**1. Теоретические основы коммуникационной политики**

* 1. **Сущность коммуникативной политики**

Коммуникация — это безостановочная деятельность всех людей и, следовательно, всех организаций. Кроме того, она является центральным звеном общения людей друг с другом, обеспечивая согласованность их действий, она важнейший элемент всех межличностных связей, из которых и возникает жизнь общества в целом. Однако люди не только отправляют и получают информацию, чтобы координировать свою деятельность, одновременно они стремятся посылать окружающему их миру сигналы, отражающие их представление о самих себе [1; с.7]. Любой социальный акт человека воспринимается другими членами общества и поэтому также является формой коммуникации.

Современная фирма управляет сложной системой коммуникаций, где коммуникация рассматривается как информационное взаимодействие между объектами. Сама фирма поддерживает коммуникации со своими посредниками, потребителями и различными контактными аудиториями. Одновременно каждая группа поддерживает обратную коммуникативную связь со всеми остальными. Именно поэтому успешная деятельность фирмы во многом зависит от правильно построенной коммуникативной политики.

Сам термин коммуникативной политики современные теоретики и практики трактуют в двух основных направлениях.

Коммуникативная политика - 1. Перспективный курс действий предприятия и наличие у него такой обоснованной стратегии использования комплекса коммуникативных средств (коммуникативный микс) и организации взаимодействия со всеми субъектами маркетинговой системы, которая обеспечивает стабильную и эффективную деятельность по формированию спроса и продвижению товаров и услуг на рынок с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли [10; с.11].

2. Разработка комплекса стимулирования, т.е. мероприятий по обеспечению эффективного взаимодействия бизнес-партнеров, организации рекламы, методов стимулирования сбыта, связи с общественностью и персональной продажи [5; с.94].

Коммуникационная политика компании – это ключ к пониманию всех процессов происходящих внутри и стержень, на котором держится уверенность в правильности выбранного пути.

Непосредственно сам процесс коммуникации включает в себя девять элементов и представлен Ф. Котлером [4; с.445] в следующей модели:

расшифровка

получатель

кодирование

отправитель

средства распространения информации

помехи

обратная

связь

ответная реакция

*Рис. 1. Процесс коммуникации*

Отправитель - сторона, посылающая обращение другой стороне (фирма-клиент).Кодирование - набор символов, передаваемых отправителем. Средства распространения информации - каналы коммуникации, по которым обращение передается от отправителя к получателю. Расшифровка - процесс, в ходе которого получатель придает значение символам, переданным отправителем. Получатель - сторона, получающая обращение, переданное другой стороной. Ответная реакция - набор откликов получателя, возникших в результате контакта с обращением. Обратная связь - часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя. Помехи - незапланированные вмешательства среды или искажения, в результате чего к получателю поступает обращение, отличное оттого, что послал отправитель.

Данная модель включает основные факторы эффективной коммуникации и определяет основные этапы работы над созданием действенной системы коммуникаций: выявление целевой аудитории; определение степени покупательской готовности аудитории; определение желаемой ответной реакции целевой аудитории; составление обращения к целевой аудитории; . формирование комплекса маркетинговых коммуникаций фирмы; разработка бюджета комплекса маркетинговых коммуникаций; претворение в жизнь комплекса маркетинговых коммуникаций; сбор информации, поступающей по каналам обратной связи; корректировка комплекса маркетинговых коммуникаций. Многие исследователи отмечают, что анализ процесса необходимо начинать с целевых групп и руководствоваться их интересами [13; с.96]. Такой подход представляется логически вполне оправданным и отвечающим задачам реальной практики, поскольку аудитория и ее потребности определяют смысл коммуникации вообще, требования к содержанию информации, времени, месту и способу передачи.

* 1. **Значение коммуникативной политики для компании**

Недостаточно просто производить высококачественные товары и предоставлять необходимые потребителям услуги. Условие высоких объемов продаж и прибыли поставщика — информированность покупателей о преимуществах предлагаемого товара. Как было сказано выше, коммуникация — это процесс передачи обращения от производителя к потребителю с целью представить товар или услуги компании в привлекательном для целевой аудитории свете. Наибольшее значение имеют потребители и сфера торговли, но аудиторией, с которой устанавливаются маркетинговые коммуникации, могут быть и служащие компании, акционеры, государственные учреждения и группы общественности. В этих случаях компания стремится создать у аудитории благоприятное впечатление о своей деятельности.

Предприятия различного рода деятельности, от мелких розничных торговцев до крупных товаропроизводителей, а также бесприбыльные организации (учебные, лечебные, церкви, музеи и др.) постоянно продвигают свою деятельность к потребителям и клиентам, пытаясь реализовать несколько целей [3; с.305]. Многие фирмы стремятся донести свои сообщения до целевых рынков и аудиторий по следующим причинам:

* *Информирование* аудитории о существовании определенных товаров или услуг и объяснение их предназначения, что особенно важно для новых продуктов.
* *Убеждение* — формирование благоприятного отношения аудитории к компании и ее маркам. Компания стремится убедить потребителей и сферу торговли в том, что некая марка обладает несомненными преимуществами перед товарами конкурентов.
* *Создание образа*. На некоторых рынках созданный образ компании — единственное или основное различие между марками. Коммуникации — образы, доверие и отношение к товару — становятся составными частями марки. На рынках, товары которых просты и похожи друг на друга, образы, созданные посредством коммуникаций, единственный способ дифференциации марок потребителями.
* *Подкрепление.* Основная часть обращений направлена не столько на привлечение новых покупателей, сколько на убеждение уже существующих в том, что, приобретая товар, они сделали правильный выбор. Для имеющих прочное положение компаний сохранение покупателей имеет гораздо большее значение, чем приобретение новых. Эффективные коммуникации убеждают потребителей в том, что приобретаемая ими марка все так же надежна, актуальна и выгодна. Иначе, покупатели могут соблазниться другими, предлагающими новые преимущества и выгоды товарами.

Коммуникации призваны проинформировать рынок о предложениях компании, убеждать покупателей в преимуществах товара и стимулировать уже существующих потребителей к новым приобретениям. В некоторых случаях предложения отличаются друг от друга именно коммуникациями. Эффективность коммуникаций зависит от степени их соответствия социальной среде потребителей и их поддержки привлекательным маркетингом-микс. По мнению многих исследователей именно налаживание ресурсных стратегических партнерских отношений, на сегодняшний день является наиболее проблемной составляющей в стратегических планах развития большинства компаний, проектов, брендов [15; с.82].

Возможные проявления проблем бывают следующими:

на рынке компания конкурирует только за счет ценовой политики;

возникают непредвиденные сложности с партнерами;

непредсказуемое поведение клиентов;

нет поддержки деятельности компании государственными структурами;

иногда возникают кризисы, т.к. партнеры принимают непонятные решения

сотрудники компании в своей деятельности не руководствуются стратегическими интересами компании;

журналисты все время пишут не о достижениях компании, а о ее проблемах.

Эффективной современной компании требуется постоянный взгляд сверху вниз на все коммуникационные звенья, поэтому общая коммуникационная программа должна проектироваться так, чтобы обеспечить к потребителю максимально возможный доступ.

**1.3 Средства коммуникационной политики**

В современных рыночных условиях коммуникативная деятельность фирмы должна быть направлена не только на изучение требований рынка и адаптацию к ним выпускаемой продукции, но и на формирование и стимулирование спроса в целях увеличения продаж, повышения их эффективности и прибыльности предпринимательской деятельности. Именно на достижение этих целей направлены методы или формы коммуникации.

Средства коммуникации или каналы коммуникации бывают двух видов: каналы личной коммуникации и каналы неличной коммуникации.

В канале личной коммуникации принимают участие двое или более лиц, непосредственно общающихся друг с другом. Это может быть общение лицом к лицу, общение одного лица с аудиторией, общение по телефону и даже посредством личной переписки по почте. Каналы личной коммуникации эффективны благодаря тому, что предоставляют участникам возможности и для личного обращения, и для установления обратной связи.

Каналы неличной коммуникации - это средства распространения информации, передающие обращения в условиях отсутствия личного контакта и обратной связи. К ним относятся средства массового и избирательного воздействия (реклама в газетах, журналах, по радио, телевидению, на щитах, вывесках, плакатах), мероприятия событийного характера (например, пресс-конференции) и специфическая атмосфера - это специально созданная среда, способствующая возникновению или укреплению предрасположенности покупателя к приобретению или использованию товара.

Хотя личная коммуникация часто эффективнее массовой, использование средств массовой информации может оказаться основным приемом стимулирования личной коммуникации. Массовая коммуникация влияет на личные отношения и поведение благодаря двухступенчатому процессу течения коммуникативного потока. Часто поток идей, сообщаемых радио и печатью, устремляется к лидерам мнений, а от них – к менее активным частям населения.

Выбор средства коммуникации может производиться по обобщенным критериям, таким как:

* возможность целевого распространения коммуникаций;
* ассортимент и возможность комбинирования элементов комплекса коммуникаций;
* объем возможных сообщений;
* продолжительность действия коммуникаций;
* характер ситуации и место коммуникаций;
* возможность изоляции влияния конкурентов;
* отношение коммуниканта к имиджу носителя коммуникаций.

Маркетинговые коммуникации в зависимости от конечной цели влияния на целевую аудиторию могут быть разделены на два вида:

* коммуникации, связанные с разработкой, созданием, совершенствованием товара и его поведением на рынке;
* коммуникации, связанные с продвижением товара в зависимости от фазы его жизненного цикла.

Первый вид маркетинговых коммуникаций нацелен главным образом на обеспечение эффективного взаимодействия всех субъектов маркетинговой системы, целью которого является создание пользующегося спросом товара.

Второй вид маркетинговых коммуникаций ориентирован в первую очередь на продвижение имеющихся в распоряжении фирмы или уже находящихся на рынке товаров или услуг. В этом случае целью является убеждение потенциальных покупателей в приобретении товара, в совершении первой сделки или напоминание уже существующим покупателям об осуществлении вторичных, регулярных покупок.

Продвижение осуществляется с помощью механизма информирования, воздействия, убеждения и стимулирования покупателей, вовлечения их в процесс покупки, купли-продажи. Механизм продвижения приводится в действие с помощью комплексного инструментария, в состав которого входят реклама, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, формирование общественного мнения (паблик рилейшнз), спонсо-ринг, брендинг. Продвижение может быть организовано путем использования одного или, что чаще встречается, совокупности инструментов.

Применение инструментария обеспечивает выполнение следующих основных функций системы продвижения:

* стимулирование спроса;
* создание благоприятных условий для ценовой эластичности рыночного механизма спроса и предложения;
* информирование о свойствах и видах товара, качестве услуг;
* формирование и распространение имиджа и престижа фирмы;
* оповещение о распродажах, ярмарках, выставках;
* напоминание персональным клиентам или группам покупателей о ценовой и товарной политике фирмы;
* распространение сравнительной информации о результатах деятельности фирмы и фирм-конкурентов;
* перевод количественных и качественных характеристик товаров и услуг на язык потребностей покупателей.

До сих пор не удалось создать исчерпывающую классификацию форм коммуникации [12; c.291]. Обычно к коммуникации в маркетинге относят рекламу, поддержание сбыта, работу с общественностью и персональную продажу. Наиболее быстро развивающимися средствами коммуникации являются различные формы прямого ответа потребителям, особое значение приобретают Internet и продвижение через электронные сети. В отдельных случаях коммуникативные задачи выполняют цены, продукт и система распространения. В идеальном случае все инструменты маркетинга должны координироваться в рамках общей концепции, так как даже самая лучшая реклама не поможет, если продукт плох, цена завышена или продукт трудно обнаружить в продаже. Относительное значение составляющих коммуникаций определяется особенностями рынка различных стран, а точнее, распространенными в них средствами рекламы и национальными правовыми нормами.

Наиболее значимые и распространенные средства — реклама, прямой маркетинг и мероприятия по продвижению товаров и связям с общественностью, прямые продажи — дополняют друг друга, а не конкурируют между собой. У каждого из них свои сильные стороны, целевая аудитория, в них используются особые виды обращений. С трансформацией маркетинговой среды значение средств коммуникации изменяется.

В настоящее время компаниям приходится работать в сложных условиях. Они должны обращаться не к одному, а нескольким целевым рынкам, используя различные средства рекламы. Каждый элемент коммуникации играет свою роль, которая носит дополняющий характер.

Реклама связана с использованием или средств массовой информации (газет, журналов, радио, телевидения), или с прямым обращением к покупателю с помощью почтовых отправлений. Оба вида рекламы оплачиваются известным спонсором – рекламодателем, но считаются безличными, так как фирма – спонсор одновременно обращается к многочисленным получателям, может быть, миллионам, а не беседует с одним человеком или небольшой группой.

Паблисити – как и реклама, – это не персональное обращение к массовой аудитории, но, в отличие от рекламы, компания за это не платит. Паблисити обычно происходит в форме сообщения новостей, или комментариев редактора в прессе о продуктах или услугах компании. Эти сведения или комментарии получают бесплатное газетное место или эфирное время, поскольку представители средств массовой информации считают эту информацию своевременной или полезной для своей читающей и телевизионной аудитории. Постепенно маркетологи пришли к выводу, что целесообразно использовать более широкий арсенал средств связей с общественностью (паблик рилейшнз), чем паблисити. Так активно внедряется практика продвижения интересов компании и её марок с помощью ассоциирования компании с каким-либо особым событием (теннисный или шахматный турнир, или фестиваль и др.), или благотворительной акцией.

Стимулирование сбыта включает в себя все виды маркетинговой деятельности, направленные на стимулирование действий покупателя, другими словами, способные стимулировать незамедлительную продажу продукта. По сравнению со стимулированием сбыта реклама и паблик рилейшнз предназначены для выполнения других целей, в данном случае таких, как доведения до потребителя информации о новой марке и оказание влияния на отношение потребителя к ней. Стимулирование сбыта, направлено как на торговлю (оптовую и розничную), так и на потребителей. Ориентированное на торговлю стимулирование сбыта включает использование различных видов демонстрации продукции (выставки, витрины), скидки и вспомогательные средства, которые направлены на активизацию ответных действий оптовиков и розничных торговцев. Стимулирование сбыта, ориентированное на потребителей включает использование купонов, премий, раздачу бесплатных образцов, конкурсов, скидок и многое другое. Реклама в местах продажи используют дисплеи, плакаты, надписи и ряд других средств, призванных оказывать влияние на покупательское решение в месте продажи.

Значительную роль в продвижении товаров играют персональные продажи, которые за последнее время находят всё большее применение как эффективное средство продвижения и продажи. Персональные продажи – это коммуникации личного характера (лицом к лицу), в ходе которых продавец пытается убедить возможных покупателей приобрести продукты или услуги компании. С развитием сети Интернет доля прямых продаж через нее будет увеличиваться. Однако прежде еще должны быть решены некоторые сложные правовые, технические и этические вопросы.

Для предприятий, стремящихся сократить число посредников и выстроить максимально прямой сбытовой канал, но в то же время избежать крупных расходов и связанных с ними рисков, оптимальным решением является франчайзинг [4; с.466]. Франчайзинг это форма сотрудничества между предприятием, предоставляющим франшизу комплект документов, тренинги для персонала, фирменные цвета, рецепты, технологии и т.п. «секреты», - франшизодателем (франшизером) и предприятием, покупающим франшизу, - франшизополучателем, который самостоятельно осуществляет первоначальные инвестиции и обязуется соблюдать полученные технологии.

Соединение выше описанных элементов продвижения называется комплексом продвижения. Управление продвижением – это координирование разнообразных элементов комплекса продвижения, определение целей, которые должны быть достигнуты путем применения этих элементов, составление смет затрат, достаточных для реализации этих целей, разработка специальных программ (например, рекламных кампаний), оценка работы и принятие корректирующих мер в случае, если результаты не согласуются с целями. Таким образом, и маркетинговые коммуникации и управление продвижением содержат идею коммуникации с потребителями. Однако в то время как управление продвижением ограничено лишь коммуникациями, обозначенными в перечне элементов продвижения комплекса маркетинга, маркетинговые коммуникации – это общее понятие, включающее в себя все коммуникации с использованием всех элементов комплекса маркетинга. Тенденция к интегрированию маркетинговых коммуникаций, т.е. совместное использование рекламы, паблик рилейшнз, стимулирования сбыта, прямой продажи, коммуникаций в местах продажи и событийного маркетинга с другими элементами комплекса маркетинга – одно из наиболее значительных маркетинговых достижений 90-х годов [12; с.284].

Весомость каждого из элементов зависит от определенных факторов.

* *Цели и ресурсы компании.* Если компания преследует цель повышения осведомленности о товаре на массовом рынке, наиболее подходящее средство ее достижения — реклама. С другой стороны, если компания стремится к увеличению объема продаж в краткосрочном периоде, необходимо обратиться к мероприятиям по продвижению. Итоговый выбор во многом определяется маркетинговым бюджетом.
* *Характеристики целевого рынка.* Если целевой рынок состоит из сотен покупателей, компании целесообразно использовать прямые продажи, если же рынок включает в себя миллионы потребителей, наиболее эффективными носителями рекламы являются СМИ.
* *Тип товара и рынка.* Наиболее эффективный метод реализации дорогих, сложных товаров, покупка которых включает в себя высокую степень риска, на рынке нескольких крупных потребителей — личные продажи. На крупных рынках более дешевых товаров повседневного спроса, в выборе которых главную роль играют эмоции, необходимы мероприятия по стимулированию сбыта и реклама.
* *Стратегии продвижения товара и привлечения покупателя к товару.* Выбор одной из этих стратегий определяется устремлениями производителя. Стратегия привлечения потребителей к товару ориентирует мероприятия по продвижению товара (в основном реклама и стимулирование потребителей) на конечных покупателей, которые, как предполагается, подтолкнут розничную торговлю и других посредников закупать рекламируемый товар. Реклама и мероприятия по продвижению формируют спрос на товар, “проталкивая” его по каналам распределения. Стратегия продвижения товара включает в себя мероприятия по стимулированию торгового персонала и сферы торговли с целью создания стимулов приобретения товара компании и дальнейшей его продажи конечным пользователям.
* *Этап развития рынка.* На раннем этапе развития рынка наиболее подходящими средствами для создания осведомленности о новом товаре являются реклама и мероприятия по связям с общественностью. На этапе зрелого рынка возрастает значение продвижения и личных продаж. На стадии “увядания” рынка особую важность приобретают мероприятия по продвижению сбыта, направленные на торговлю и потребителей.

Систематизация и классификация инструментов коммуникации обозначает определенный срез проблематики методологии маркетинга, касающийся неразработанности и неформализуемости определенных коммуникационных инструментов. Классификация коммуникационного инструментария является удобной технологией выявления пробелов в коммуникационной политике предприятия. Кроме того, многие инструменты коммуникации в настоящее время разработаны не окончательно и поэтому плохо формализуемы. Дальнейшая разработка этих инструментов является одной из задач современной методологии маркетинга.

**1.4 Методика управления коммуникативной деятельностью компании**

В настоящее время наибольшие трудности вызывают разработка и реализация коммуникативной политики, основанной на использовании прямых и обратных связей с покупателями. Цель коммуникатора состоит в получении ответной реакции аудитории. Любая компания стремится к тому, чтобы конечной ответной реакцией стала покупка марки, а затем и вторичное ее приобретение. Тем не менее измерение эффективности коммуникации с точки зрения объема продаж обычно сопряжено с некоторыми трудностями, что связано с двумя проблемами. Первая заключается в том, что объем продаж компании определяется не только ее усилиями в сфере коммуникаций, но множеством факторов, включая характеристики рынка и деятельность конкурентов. Коммуникации же зависят от других составляющих маркетинга-микс: качества товара, усилий его продавцов, цены и возможностей распределения. Вторая проблема заключается в том, что в коммуникативной деятельности компаний имеет место эффект запаздывания. Эффективная коммуникация воздействует не только на сиюминутное решение о покупке, но и на его приобретение в будущем, на уровень лояльности потребителей. Кроме того, довольные покупкой пользователи расскажут о ней своим родным и близким. Поэтому результаты успешной кампании, определяемые ее непосредственным влиянием на объем продаж, в значительной степени недооцениваются. В результате эффект коммуникации зачастую оценивается по промежуточным показателям, и в частности, по таким, напрямую связанным с коммуникативным обращением, как осведомленность о марке и отношение к компании, которые в конечном итоге обусловливают объем продаж ее продукции.

Многие практики рассматривают подготовку к созданию коммуникативной стратегии в следующем виде, который может быть легко адаптирован для каждого конкретного случая [2; с.195]. Процесс составления любого плана состоит из двух этапов: 1) анализа прошлого и настоящего; 2) разработки плана на будущее исходя из результатов анализа и стоящих задач.

*Корпоративные цели и задачи.*Прежде чем разрабатывать стратегию, необходимо определить некоторую базовую точку отсчета, относительно которой можно оценивать ее качество и жизнеспособность. Такой "базой" обычно являются корпоративные цели и корпоративная философия (при этом вполне возможно, что в процессе разработки стратегии появится необходимость изменения "базовой точки").

В ходе описания корпоративных целей и задач необходимо получить следующую информацию:

* долгосрочные и краткосрочные цели, миссия и задачи компании;
* планы продаж, маркетинговые цели;
* корпоративная философия того, как делать бизнес;
* основные принципы работы с клиентами, развития и продаж продукта, внутреннего управления.

*История развития компании и продуктов.*В данном разделе необходимо проанализировать деятельность компании и ее результаты за прошедший период. Очевидно, что все шаги, сделанные компанией на рынке, будут когда-либо иметь свои последствия. Чтобы корректно делать прогнозы относительно результатов деятельности компании в будущем, необходимо четко понимать, в какой ситуации находится бизнес компании в настоящий момент и что послужило причинами возникновения данной ситуации.

Информация, которую необходимо получить на данном этапе:

* история компании (как была создана, росла, почему достигла успеха);
* продукты, продаваемые компанией, их преимущества перед конкурирующими товарами;
* история продуктов (успешность продаж, причины вывода на рынок, изменение);
* наиболее важные категории продуктов для компании;
* планы развития и экспансии среди существующих категорий продуктов;
* планы по освоению новых географических рынков;
* доля рынка в текущих категориях;
* планы компании по выводу на рынок новых категорий;
* ситуация с категорией продукта в национальном масштабе (инновационные продукты, маркетинг, дистрибьюция, цены, мерчандайзинг);
* прогнозы на будущее.

Принципы коммуникации — основополагающие положения, требования, лежащие в основе коммуникационной деятельности. Коммуникационная политика базируется на нескольких принципах, которые выводятся из маркетинговой концепции.

Создание коммуникативной стратегии начинаются с потребительских восприятий и отношений. Все продукты и услуги имеют атрибуты бренда (в большей или меньшей степени) и, следовательно, обладают ценностями, воспринимаемыми потребителями с точки зрения отдельных функций этих продуктов и услуг. В покупательском поведении неизбежно начинается этап, когда потребители формируют к бренду определенное отношение. Оно может вырасти до уровня лояльности, но может ограничиться и менее прочными отношениями. Таким образом, бренд становится своего рода посредником между бизнесом и его потребителями.

Подобные маркетинговые коммуникации интегрируют стратегию бизнеса в целом с потребностями и условиями жизни отдельного потребителя. Простое производство продукта или услуги, которые необходимы потребителю, не является достаточным, так как существует множество других способов, при помощи которых бизнес взаимодействует с потребителями. В настоящее время бизнес затрачивает все большие средства на социальные и общественные проекты, чтобы в большей степени интегрировать свои виды деятельности с социальной реальностью, в которой живут их нынешние и потенциальные потребители.

Значительную роль в этом процессе могут играть паблик-рилейшнз и корпоративная узнаваемость, которые часто выходят за привычные рамки: например, спонсируемые события или различные общественные проекты.

Несомненно, что роль коммуникационного воздействия актуализируется только при наличии качественного, доступного и удовлетворяющего потребности целевой аудитории продукта. Другими словами, решения в области продвижения товара, обретают свою значимость только будучи согласованными с решениями, касающимися других составляющих комплекса маркетинга (товарной, ценовой политики и политики распределения). При этом все, без исключения, средства маркетинга являются проводниками коммуникационной политики предприятия.

Определяя бюджет реализации программы коммуникационной политики, следует рассмотреть [7; с.246]:

* общий объем расходов на реализацию всех маркетинговых мероприятий, предусмотренных данной программой;
* расходы на маркетинговые исследования;
* расходы на составление прогноза развития рынка; в расходы на изучение собственных производственно-сбытовых возможностей фирмы;
* расходы на составление самой маркетинговой программы;
* расходы на заработную плату сотрудников маркетингового отдела компании; а расходы на оплату услуг специализированных маркетинговых и рекламных организаций;
* расходы на оплату услуг торговых посредников;
* расходы на предварительную и окончательную оценку эффективности данной маркетинговой программы;
* расходы на осуществление контроля за реализацией маркетинговой программы и мониторинг;
* расходы на внесение текущих корректив в маркетинговую программу в период ее реализации и т.д.

Важно отметить, что многие виды бизнеса все еще осуществляют со своими рынками разные коммуникации, которыми управляют разные менеджеры. При таком подходе, например, паблик-рилейшнз, служба продаж, реклама и упаковка продукции часто друг с другом не согласованы, и поэтому на рынок отправляются сообщения, не ориентирующиеся друг на друга. Должна существовать единая линия менеджерской ответственности за все сообщения, отправляемые бизнесом на рынок: от внешнего вида предприятия до сертификатов о владении акциями.

**2. Стратегия построения программы коммуникационной политики**

* 1. **Маркетинговые коммуникации**

В последние годы одновременно с возрастанием роли маркетинга увеличилась роль маркетинговых коммуникаций. *Коммуникативная политика в системе маркетинга* — это курс действий предприятия, направленный на планирование и осуществление взаимодействия фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы на основе использования комплекса средств коммуникаций, обеспечивающих стабильное и эффективное формирование спроса и продвижения предложения товаров и услуг на рынки с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли [11; с.169]. Это значит, что маркетинговые коммуникации включают коммуникации посредством любого или всех элементов комплекса маркетинга.

Данное определение допускает возможность того, что маркетинговые коммуникации могут быть или целенаправленными, как в случае рекламы и персональных продаж, или нецеленаправленными (хотя и оказывающие определённое воздействие), такие как внешний вид продукта, упаковка, или цена. Из данного определения также вытекает, что различные организации являются как отправителями, так и получателями коммуникационных сигналов. В роли отправителя специалист по маркетинговым коммуникациям стремится проинформировать, убедить и побудить рынок предпринять действие, соответствующее его интересам. Как получатель, коммуникатор прислушивается к сигналам рынка для того, чтобы приспособить эти сообщения к нынешним целям, адаптировать их к меняющимся условиям рынка и выявить новые коммуникации.

Маркетинговые коммуникации в зависимости от конечной цели влияния на коммуниканта могут быть разделены на два вида:

* коммуникации, связанные с разработкой, созданием, совершенствованием товара и его поведением на рынке;
* коммуникации, связанные с продвижением товара в зависимости от фазы его жизненного цикла.

Первый вид маркетинговых коммуникаций нацелен главным образом на обеспечение эффективного взаимодействия всех субъектов маркетинговой системы, целью которого является создание пользующегося спросом товара.

Второй вид маркетинговых коммуникаций ориентирован в первую очередь на продвижение имеющихся в распоряжении фирмы или уже находящихся на рынке товаров или услуг. В этом случае целью является убеждение потенциальных покупателей в приобретении товара, в совершении первой сделки или напоминание уже существующим покупателям об осуществлении вторичных, регулярных покупок.

Применение инструментария обеспечивает выполнение следующих основных функций системы продвижения:

* + - стимулирование спроса;
    - создание благоприятных условий для ценовой эластичности рыночного механизма спроса и предложения;
    - информирование о свойствах и видах товара, качестве услуг;
    - формирование и распространение имиджа и престижа фирмы;
    - оповещение о распродажах, ярмарках, выставках;
    - напоминание персональным клиентам или группам покупателей о ценовой и товарной политике фирмы;
    - распространение сравнительной информации о результатах деятельности фирмы и фирм-конкурентов;
    - перевод количественных и качественных характеристик товаров и услуг на язык потребностей покупателей.

Продвижение-микс компаний сугубо индивидуально. С изменениями расценок и эффективности различных средств рекламы меняется и сам комплекс. Однако альтернативные средства маркетинга обычно взаимодополняют, а не заменяют друг друга. В настоящее время компаниям приходится работать в сложных условиях. Они должны обращаться не к одному, а нескольким целевым рынкам (и к покупателям и торговле), используя различные средства рекламы. Каждый элемент коммуникации играет свою роль, которая носит дополняющий характер.

Весомость каждого из элементов зависит от определенных факторов.

* Цели и ресурсы компании*.* Если компания преследует цель повышения осведомленности о товаре на массовом рынке, наиболее подходящее средство ее достижения — реклама. С другой стороны, если компания стремится к увеличению объема продаж в краткосрочном периоде, необходимо обратиться к мероприятиям по продвижению. Итоговый выбор во многом определяется маркетинговым бюджетом.
* Характеристики целевого рынка*.* Если целевой рынок состоит из сотен покупателей, компании целесообразно использовать прямые продажи, если же рынок включает в себя миллионы потребителей, наиболее эффективными носителями рекламы являются СМИ.
* Тип товара и рынка. Наиболее эффективный метод реализации дорогих, сложных товаров, покупка которых включает в себя высокую степень риска, на рынке нескольких крупных потребителей — личные продажи. На крупных рынках более дешевых товаров повседневного спроса, в выборе которых главную роль играют эмоции, необходимы мероприятия по стимулированию сбыта и реклама.
* Стратегии привлечения покупателя к товару. Выбор одной из этих стратегий определяется устремлениями производителя. Стратегия привлечения потребителей к товару ориентирует мероприятия по продвижению товара (в основном реклама и стимулирование потребителей) на конечных покупателей, которые, как предполагается, подтолкнут розничную торговлю и других посредников закупать рекламируемый товар. Реклама и мероприятия по продвижению формируют спрос на товар, продвигая его по каналам распределения. Данные стратегии включают в себя мероприятия по стимулированию торгового персонала и сферы торговли с целью создания стимулов приобретения товара компании и дальнейшей его продажи конечным пользователям.
* Этап развития рынка*.* На раннем этапе развития рынка наиболее подходящими средствами для создания осведомленности о новом товаре являются реклама и мероприятия по связям с общественностью. На этапе зрелого рынка возрастает значение продвижения и личных продаж. На стадии “увядания” рынка особую важность приобретают мероприятия по продвижению сбыта, направленные на торговлю и потребителей.

Любой маркетинговый процесс начинается с восприятия потребности потребителя и последующего определения возможных способов, при помощи которых она может быть удовлетворена [10; с.510]. В результате, далее обычно следует активность потребителя, например поиск им информации. В современном обществе, насыщенном огромными коммуникационными потоками, предыдущий опыт потребителя, связанный с поиском нужных ему сведений, включает, помимо прочего, знания об уже существующих продуктах или услугах, которые обладают атрибутами предлагаемого бренда, а также ценности, которые потребитель воспринимает для себя как комфортные. Для процесса поиска, который можно частично описать в терминах поиска бренда, или, если решать эту задачу более просто, поиска продукта, указанное прежнее знание в определенной степени становится ограничением. Таким образом, бренд становится фокусом потребительской активности до осуществления поиска информации и непосредственно в ходе ее. И такой поиск, и последующая покупка становятся частью общей деятельности, связанной с проявлением интереса к бренду.

Набор маркетинговых коммуникаций должен учитывать как маркетинговые исследования о восприятии бренда, чтобы обеспечить постоянство согласованности бренда с его восприятием на рынке, так и данные, получаемые на основе анализа интереса, проявляемого потребителями к продукции. Важным, хотя и часто отсутствующим элементом коммуникационного набора является создание благоприятных условий для деятельности по проявлению интереса, так как иногда существует скрытый (латентный) спрос на бренд, который может трансформироваться в явный спрос, когда потребитель начинает развивать у себя потребности, которые этот бренд может удовлетворить.

Маркетинговые коммуникации призваны проинформировать рынок о предложениях компании, убеждать покупателей в преимуществах товара и стимулировать уже существующих потребителей к новым приобретениям. В некоторых случаях предложения отличаются друг от друга именно коммуникациями. Эффективность коммуникаций зависит от степени их соответствия социальной среде потребителей и их поддержки привлекательным маркетингом-микс. И без того широкий круг средств коммуникации, которые имеет возможность использовать компания, постоянно увеличивается. Наиболее значимые и распространенные средства — реклама, прямой маркетинг и мероприятия по продвижению товаров и связям с общественностью, прямые продажи — дополняют друг друга, а не конкурируют между собой. У каждого из них свои сильные стороны, целевая аудитория, в них используются особые виды обращений. С трансформацией маркетинговой среды значение средств коммуникации изменяется.

* 1. **Внутриорганизационные коммуникации**

Нередко внутриорганизационными коммуникациями пренебрегают. Это происходит по нескольким причинам, среди которых – нехватка времени у руководителей (важные проекты, давящие сроки, встречи и т. д.), общая перегруженность деловой информацией, а также многолетняя, если не многовековая, традиция однонаправленных связей сверху вниз.

Внутриорганизационные коммуникации должны обладать рядом характеристик:

* быть ясными и точными;
* прозрачными, а сообщаемые сведения – основанными на достоверных фактах;
* должны взывать к лучшим интересам людей и помогать бороться с атмосферой недоверия в коллективе.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вложил отправитель.

Важно учитывать, что успех коммуникационных процессов органически связан с соблюдением этических норм как со стороны получателя, так и со стороны отправителя информации. Эффективность коммуникаций зависит и от того, как построено сообщение. При создании его необходимо соблюдать такую последовательность: от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от уточнения деталей к возражениям и вопросам, далее – к заключению и призыву к действию.

Разработку программы внутренних коммуникаций следует начинать с общей оценки управленческой среды [9; с.24]. Затем изучить организационную структуру и тип уже существующих коммуникаций. Чтобы оценить нынешнее состояние коллектива и степень удовлетворенности работников, необходимо провести небольшое внутреннее исследование и установить, какие формы коммуникаций работники считают наиболее целесообразными и эффективными. Результаты проверки покажут, можно ли уже сейчас вводить в компании новые виды коммуникаций, или выявят некоторые сложности, напряженность в коллективе.

Важно установить четкие критерии для определения информации, которая подлежит распространению среди персонала. Такие сведения могут повысить степень удовлетворенности компанией и стимулировать производительность труда. Осведомленность о делах компании и осознание своей роли в ней приводит к тому, что работники поддерживают цели компании, у них вырабатывается уверенность, доверие к руководству. Напротив, утаивание информации или просто замалчивание ее ведет к появлению слухов и дестабилизирует работу в коллективе.

Для построения эффективных коммуникаций, прежде всего, нужно проанализировать ситуацию, сложившуюся в компании [7; с.112]. Для этого необходимо определить:

* на какие профессиональные и социальные группы можно разбить работников;
* какова средняя продолжительность работы сотрудника в компании;
* как наладить организационные коммуникации с отдаленными подразделениями компании;
* каким образом они получают информацию и др.

На основе полученных заключений можно начать разработку стратегии коммуникаций. Здесь важно понять, какие деловые цели вы поддерживаете, как выбранная стратегия соответствует этим целям, какие группы работников нуждаются в получении информации и какой она должна быть, в какое время и каким образом к ним поступать. И наконец, какими средствами вы собираетесь этого добиться.

Протестировать эффективность коммуникаций можно при помощи опроса случайной выборки работников. Другой способ узнать об идеях, предположениях людей – фокус-группы. Трудность такой оценки состоит в самих задачах наблюдения – необходимо зафиксировать и измерить изменения в поведении сотрудников. Например, определить, больше или меньше усилий люди стали прилагать для выполнения работы и что изменилось в их восприятии компании за выбранный промежуток времени.

Предлагается также уделять больше внимания эмоциональной составляющей, не ограничиваться схемой "миссия – стратегия – цели – тактика – оценка эффективности". Люди следуют миссии, выполняя приказ руководства, но можно ожидать совсем иного результата, если руководитель имеет талант вдохновлять сотрудников. Кроме того, для человека важно знать, что стоит за выбранной стратегией, каковы ее предпосылки.

В больших коллективах высшее руководство в силу его удаленности от подчиненных и номенклатурной разницы зачастую не уважаемо, не авторитетно в низовых звеньях. В связи с этим наиболее предпочитаемый служащими способ получения информации об организационных целях бизнеса – личная встреча с глазу на глаз. Неудивительно, что возрастает роль руководителей среднего звена в общей цепи: высшее руководство – менеджеры среднего звена – работники. Их задача – способствовать тому, чтобы сотрудники поняли, как воплощать в жизнь разработанную "наверху" стратегию.

Осуществлять коммуникации следует, по крайней мере, несколькими способами, такими как:

* личная беседа с сотрудниками;
* рассылка циркуляров и меморандумов;
* распространение информации по электронной почте;
* использование видео и кабельного телевидения.

Для формирования в сознании персонала положительного имиджа компании и доведения до сотрудников ключевых сообщений применяются следующие формы внутриорганизационных коммуникаций:

* листок новостей;
* бюллетень для менеджеров;
* ежегодные отчеты сотрудников (аналог годового отчета для акционеров);
* доски объявлений;
* страница компании в Интернете;
* общие собрания работников.

При информационном взаимодействии с сотрудниками решаются такие ключевые задачи, как делегирование полномочий, воспитание чувства гордости за свою компанию.

Росту доверия к компании способствуют:

* своевременная и регулярная коммуникация;
* демонстрация доверия к сотрудникам (например, распространение как хороших, так и плохих новостей);
* привлечение сотрудников к разрешению проблемных ситуаций, выяснение их мнений.

Ящик предложений и общие собрания – два самых распространенных способа осуществления коммуникаций между работниками и руководством. Но они становятся неэффективными, если предложения, поступающие от работников, не находят ответа. Нередко это происходит в силу того, что сообщений бывает довольно много и ответить на все не представляется возможным. Иногда руководство предприятия относится формально к самой идее ящиков и не утруждает себя ответами. Чтобы названные методы были эффективны, следует инициировать групповые предложения, что значительно упрощает процедуру ответов. Важно также не превращать общие собрания в фарс: диалог оппонентов не должен перерастать в монолог одного лица. Не стоит вынуждать работников посещать такие собрания и отсиживать их. Записки, передаваемые на трибуну, нельзя подвергать цензуре.

Чтобы выбранный канал коммуникации был эффективным, следует учесть ряд моментов:

* руководителям высокого ранга полезно являться на собрания заранее, общаться с сотрудниками, смешиваться с коллективом – это воодушевляет и сплачивает людей;
* организаторам данных мероприятий надо уметь вовлекать аудиторию в диалог;
* участникам собраний следует готовить вопросы заранее, подавать их в напечатанном виде.

Таким образом, делегирование полномочий обусловлено необходимостью быстро реагировать на все изменения, происходящие в компании. Сокращение средних уровней управления в организациях увеличивает ответственность сотрудников за принятые ими решения.

* 1. **Оценка эффективности программы коммуникативной деятельности**

Оценить эффективность составленной программы коммуникативной политики компании можно с помощью средств информационного аудита. Под информационным аудитом понимают комплексную оценку коммуникационной (информационной) политики кампании за определенный период времени [3; с.305].

Основными функциями коммуникационного аудита являются:

* оценочная (происходит оценка публичного имиджа компании, ее коммуникационной активности);
* управленческо-стратегическая (на основе полученных данных разрабатывается стратегия имиджевого и конкурентного позиционирования компании, происходит внесение корректив в управление деловой репутацией компании, брендирование товаров и услуг);
* информационная (руководящий состав компании, топ-менеджмент получает репрезентативную информацию о текущей ситуации);
* прогнозирующая (прогнозируется развитие компании в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе, принимаются превентивные меры по антикризисному управлению и т.д.).

Целью информационного аудита является оценка коммуникационной активности компании для разработки и принятия управленческих решений, направленных на формирование, корректировку и поддержание позитивного имиджа компании, сохранение и повышение ее репутационной стоимости на рынке.

К задачам информационного аудита следует отнести:

1. Оценку эффективности работы с отдельными каналами массовой коммуникации (СМИ, PR-акции, адресные рассылки, Интернет, реклама, внутрикорпоративные коммуникации и др.).

2. Оценку активности компании в информационном поле (индекс цитирования, количественный анализ негативных и позитивных упоминаний и т.д.).

3. Выявление и анализ реального имиджа компании (анализ репутационных составляющих: известность, отношение, влияние).

4. Оценку эффективности работы со СМИ (охват аудитории, частота контактов со СМИ, качество работы со СМИ).

5. Анализ и оценку реального достижения поставленных целей и задач (в рамках разработанной ранее программы имиджевого позиционирования, маркетинговых задач компании и т.д.).

Общая схема коммуникации выглядит так: выявление реального имиджа компании – разработка стратегического имиджа – месседжи – каналы коммуникации – средства коммуникационного воздействия - целевые аудитории.

Информационный аудит представляет собой комплексный метод выявления реального имиджа компании на начальном этапе работы с клиентом и служит прекрасным инструментом "получения обратной связи" об эффективности реализации информационной политики кампании, достижении целей и решения задач, которые легли в основу стратегии формирования имиджа структуры.

В рамках информационного аудита можно выделить несколько самостоятельных направлений работы [14; с.33], каждое из которых предполагает наличие специальных методов и исследовательских технологий.

1. Мониторинг информационного поля, пресс-клиппинг материалов.

2. Проведение качественных и количественных социологических исследований.

3. Работа с документами – контент-анализ информационных материалов.

4. Работа с внешними источниками информации.

5. Анализ информации, выявление реального имиджа бизнес-структуры.

6. Разработка рекомендаций по имиджевому позиционированию (формирование, корректировка и поддержка стратегии формирования имиджа образа компании).

Информационный аудит можно разделить на два вида: итоговый информационный аудит отдельных проектов, программ, акций и текущий информационный аудит, нацеленный на "имиджевые замеры" деятельности конкретных бизнес-структур [6; с.18].

В контексте проведения информационного аудита следует особо выделить качественные исследования, прежде всего экспертные интервью. Они являются наиболее доступным и распространенным методом качественных исследований и позволяют получить максимальное количество информации по интересующей теме. В этой связи особое значение приобретает подготовка инструментария исследования - топик-гайда экспертных интервью, состоящих из нескольких блоков вопросов.

Примерный топик-гайд экспертного интервью.

*Вводный блок*

1. "Визитная карточка" компании: история, миссия, профиль и основные направления деятельности, учредители.

2. Оценка конкурентной среды: основные конкуренты в отрасли (сегменте рынка).

3. Какие товары, работы, услуги Ваша компания предлагает на рынке, можно ли их назвать брендами?

4. В чем заключается уникальность Вашей компании на рынке (уникальность торгового предложения)?

5. Как Вы оцениваете текущее экономическое состояние компании (кризис, стагнация, стабильность, развитие, бурный рост)?

*Имиджевое позиционирование*

1. В компетенции каких должностных лиц и функциональных подразделений находятся проблемы управления имиджем, деловой репутацией компании?

2. Есть ли четкая дифференциация между рекламной и PR-политикой, проводимой компанией?

3. Назовите основные стратегические линии (элементы) имиджевого позиционирования (стратегически образ) организации?

4. Программа или концепция имиджевого позиционирования компании существует в краткосрочной, средне- или долгосрочной перспективе?

5. Охарактеризуйте имидж (или реальный образ) компании по следующим уровням коммуникации:

* оценка имиджа компании со стороны бизнес-сообщества;
* имидж компании – органы государственной власти и управления (федеральные, региональные, местные);
* компания – СМИ (медиаобраз);
* компания – "внутренняя общественность" (персонал);
* компания – массовая аудитория, население.

6. По-Вашему мнению, насколько серьезно расходятся реальный и стратегически актуальный имидж компании? В чем заключаются причины этого расхождения?

*Оценка работы PR-подразделения*

1. Расскажите о цели и задачах PR-подразделения компании.

2. Как Вы оцениваете уровень информационной политики, проводимой PR-подразделением компании?

3. Расскажите о штате и структурно-функциональной модели подразделения, нуждаются ли они в изменении?

4. На Ваш взгляд, является ли уровень квалификации сотрудников подразделения компании достаточным для достижения цели и выполнения задач работы?

5. Какие каналы массовой коммуникации используются в работе подразделения?

*Медиа рилейшнз (взаимодействие со СМИ)*

1. С какими печатными и электронными СМИ ведется постоянная работа? Существуют ли проблемы во взаимоотношениях с отдельными СМИ? В чем суть этих проблем, причины, существуют ли возможности для нейтрализации конфликтных отношений?

2. Существует ли пул журналистов, с которым ведется регулярная работа (если да, то в каких формах – пресс-конференции, "завтраки с прессой", брифинги, совместные деловые поездки, пресс-туры и т.д.)?

3. Какие PR-мероприятия регулярно проводятся подразделением?

4. Назовите инициаторов распространения негативной информации, направленной на дискредитацию позитивного имиджа компании? Какие меры предпринимаются по нейтрализации негативных сообщений о деятельности компании (организации)?

5. Выступала ли ваша компания в роли спонсора, принимала ли участие в социальных программах, проектах, акциях?

6. Проводится ли мониторинг имиджа руководителей организации, компании в целом, ведется ли анализ информационного поля, оценка медиаобраза компании?

*Фирменный стиль и корпоративная культура*

1. Охарактеризуйте основные элементы фирменного стиля компании. Как вы их оцениваете, нуждаются ли они в коррекции, обновлении?

2. Дайте характеристику корпоративной культуры компании (организации).

3. Какие внутрикорпоративные мероприятия проводятся в компании?

4. По-вашему мнению, требуется ли целенаправленная работа по проведению внутрикорпоративного PR в компании? Есть ли необходимость в создании специальной программы?

Таким образом, информационный аудит представляет собой комплексный подход в оценке информационной политики той или иной компании и является стратегическим инструментом для разработки и реализации имиджевого и конкурентного позиционирования коммерческой структуры.

**3. Коммуникационная политика ОАО «Ключевский завод ферросплавов»**

* 1. **Общая характеристика предприятия**

Объектом написания данной курсовой работы является Открытое акционерное общество «Ключевский завод ферросплавов», которое находится в п.Двуреченск, Свердловской области. Данное предприятие начало свою деятельность 1 ноября 1941 года. С 17 декабря 1992 года была изменена форма собственности с государственное предприятие на Акционерное общество открытого типа "Ключевский завод ферросплавов". В связи со спецификой деятельности предприятия многие показатели являются коммерческой тайной, это несколько затрудняет анализ деятельности.

Специфической особенностью Ключевского завода ферросплавов является специализация на производстве преимущественно алюминотермическим способом группы «экзотических» малотоннажных и мелкосерийных ферросплавов и лигатур, предназначенных для выплавки легированных специальных сталей и сплавов. Предприятие сегодня является единственным в России и странах бывшего Советского Союза предприятием, выпускающим гамму (более 30 наименований) уникальных ферросплавов и лигатур, получаемых методом восстановления металлов из их кислородных и иных соединений. Это хром металлический алюминотермический, феррохром углеродистый и безуглеродистый, ферро-ниобий, ферротитан, ферровольфрам, силикокальций, силикокальций с активными добавками (ванадием, цирконием, титаном, алюминием), силикованадий, ферросиликоцирконий модификатор магнийсодержащий, лигатуры с редкоземельными металлами, лигатуры на основе ниобия и никеля, шлаковая продукция и др.

Продукция предприятия используется в металлургии для легирования, раскисления и дегазации сталей и сплавов, в производстве сварочных материалов и электродов, в производстве нержавеющих, жаропрочных сталей, а также для модифицирования литейного чугуна. Шлаковая продукция находит применение в производстве цементов и используется для выплавки синтетических шлаков, необходимых для рафинирования сталей. Продукция завода пользуется спросом и на мировом рынке. За все время сотрудничества с зарубежными партнерами не было получено ни одной претензии по качеству продукции. Наличие на предприятии экспериментального участка позволяет создавать принципиально новые ферросплавы и лигатуры согласно требованиям потребителей.

ОАО “Ключевский завод ферросплавов” по своей специфике и номенклатуре производства существенно отличается от своих конкурентов, т.к. специализируется на малотоннажных и мелкосерийных ферросплавах и лигатурах специального назначения, нашедших свое применение в машиностроении, авиастроении, спецметаллургии и т.п. На протяжении многих лет завод разрабатывает, внедряет и владеет новыми прогрессивными технологиями производства ферросплавов и лигатур. Хром металлический алюминотермический производства ОАО “КЗФ” отличается от аналогов в мировой практике своей чистотой по примесям, которые ниже существующих регламентированных норм на 60 %. Конкуренцию на внутреннем рынке составляет ОАО "Новотроицкий завод хромовых соединений", на внешнем рынке компания "Gesellschaft fur Elektrometallurgqie GmbH" (Gfe) (Германия) и компания "London & Scandinavian Metallurgical Co. Ltd.(LSM)" (Великобритания) [16].

Первоначальная стоимость основных средств на 31.07.2008 г. – 718999879 руб. В 2007 году объем производства составил 4,66 миллиарда рублей. В 2008 году ОАО "Ключевский завод ферросплавов" увеличил объем производства на 30%. Торговый оборот за последние 6 месяцев составил более 25 млн. долларов.

*Краткая история завода.*

Ключевский завод ферросплавов основан на базе Ключевской хромообогатительной фабрики, введенной в эксплуатацию в 1933 году (приказ Народного Комиссара черной металлургии от 16.05.1941 г. № 182/155) [8; с.15]. В ноябре 1941 года были проведены первые промышленные плавки хромалюминиевой лигатуры, положившие начало ферросплавному заводу. В 1942 г. было налажено промышленное производство металлического хрома и через два года – ферротитана низкопроцентного. В 1945-1950 гг. освоена технология выплавки феррохрома низкоуглеродистого и азотированного. В послевоенные годы бурное развитие производства специальных сталей и сплавов для аэрокосмического и оборонного комплексов потребовало значительного увеличения объема выпускаемых заводом сплавов. В 1947 г. с внедрением выплавки низкокремнистого феррониобия была завершена разработка основного сортамента предприятия. В 1953 г. на правительственном уровне принято решение о реконструкции и фактически строительстве нового Ключевского завода ферросплавов. В 1954-1957 гг. сданы в эксплуатацию комплекс ферросплавного цеха № 2, цех по производству алюминиевого порошка, обогатительная фабрика, газогенераторная станция, котельная и очистные сооружения, т.е. введена в эксплуатацию первая очередь завода. В 1961 г. сдан в эксплуатацию новый пролет выплавки ферротитана в цехе № 1, а в 1965 г. – пролет лигатур того же цеха. В результате освоения проектных мощностей новых цехов, внедрения улучшенных и прогрессивный технологий резко увеличились объемы выпуска продукции, и завод вышел в число рентабельных предприятий черной металлургии. В 1972-1977 гг. был организован выпуск товарных глиноземистых полупродуктов, используемых для выплавки синтетических шлаков. Введен в эксплуатацию комплекс ферросплавного цеха № 5, организована выплавка лигатур с редкоземельными металлами, модификаторов, силикокальция разных марок и силикокальция с активными добавками. В 1984 г. построена новая шахтная печь для обжига известняка.

Коллектив завода за годы своей истории получил 95 авторских свидетельств на изобретения и 4 патента РФ. 17 декабря 1992 г. решением Свердловского областного комитета по управлению государственным имуществом государственное предприятие “Ключевский завод ферросплавов” было преобразовано в акционерное общество открытого типа. В 1995 г. начата разработка мраморного карьера в районе д. Колюткино. В 1996 г. запущен в эксплуатацию цех камнеобработки. В настоящее время ОАО “Ключевский завод ферросплавов” – единственное предприятие в России и странах бывшего Советского Союза, которое выпускает более 30 наименований уникальных ферросплавов и лигатур, получаемых методом восстановления металлов из их кислородных и иных соединений.

*Структура органов управления.*

Высшим органом управления является общее собрание акционеров. Общее руководство деятельностью Общества осуществляет Совет директоров. Единоличным исполнительным органом Общества является генеральный директор. Коллегиальным исполнительным органом Общества является Правление. Совет директоров: председатель: Гильварг Сергей Игоревич. Члены совета директоров: Гильварг Сергей Игоревич, Липкин Михаил Борисович, Патрушев Виталий Геннадьевич, Рытвин Виктор Михайлович, Фалеев Сергей Петрович. Правление: председатель: Одиноков Сергей Федорович. Члены коллегиального исполнительного органа: Галезник Анатолий Борисович, Иванов Сергей Иванович, Привалов Юрий Петрович, Девятых Андрей Васильевич, Кузьмин Николай Владимирович.

* 1. **Анализ существующей коммуникативной политики ОАО «КФЗ»**

Придерживаясь лозунга предприятия «Быть первым», руководство старается сделать все возможное, чтобы удержать данные позиции.

Согласно поставленной миссии, можно выделить следующие *цели* проведения коммуникативной политики:

1. поддерживать внешнюю коммуникацию;
2. информировать потенциальных покупателей о своей продукции;
3. убедить клиента отдать предпочтение именно данному предприятию;
4. создание благоприятного образа завода у руководителей предприятий-заказчиков;
5. привлечение внимания и ознакомление технических специалистов предприятий с продукцией ОАО «КЗФ»

*Целевая аудитория.* Коммуникации данного производства сориентированы на сферу «business to business», поэтому основными и постоянными клиентами являются крупные международные корпорации, организации, предприятия металлургических отраслей, которым данный продукт требуется для использования в качестве добавки к своему основному производству. Они увеличивают доход предприятия за счет массовых заказов. Следует отметить, что потребители рассредоточены по всему миру. В связи с данным аспектом ОАО «КЗФ» имеет свои склады продукции в портах города Санкт-Петербурга, Роттердаме (Голландия), Балтиморе (США), а также торговое представительство в Германии. Широкий географический охват усложняет эффективность коммуникаций. Таким образом, коммуникативная политика ОАО «КЗФ» направлена в первую очередь, на профессионалов, работающих на рынке металлургии.

*Каналы и средства внешней коммуникации.* Для привлечения их внимания профессионалов в сфере металлургии зарод использует следующие мероприятия:

* организует выставки и презентации, где специалисты могут увидеть продукцию, получить ответы на интересующие вопросы относительно его технических характеристик, ознакомиться с рекламными проспектами, наладить прямые контакты с представителями фирмы;
* выпускает хорошо оформленные годовые отчеты и публикует их;
* ведет семинарскую деятельность, причем сами не организовывают, а участвуют в семинарах сторонних организаций и фирм.

Так как для руководителей предприятий основным критерием надежности часто является известность фирмы, то для достижения узнаваемости и создания благоприятного образа ОАО «КЗФ» проводит следующие мероприятия:

* размещение информационных и рекламных материалов в отраслевых периодических изданиях на корпоративной основе;
* разработка фирменного стиля;
* выделение средств на поддержку научно-исследовательских работ;
* принятие мер по поддержанию положительного имиджа;
* содержание своего сайта в сети Интернет.

В целом, для продвижения своих продуктов ОАО «КЗФ» использует канал личной коммуникации, считая его наиболее действенным и эффективным при работе с корпоративным заказчиком. При этом, они использует наиболее качественный подход, учитывающий и удовлетворяющий персональные потребности каждого отдельного потребителя. Отдается предпочтение активной продажи пассивной, заказчику помогают выбирать товар нужной комплектации по выгодной для него цене.За многолетний опыт работы завод приобрел много постоянных клиентов, коммуникация с которыми осуществляется посредством рассылки:

* информационных писем с предложениями о новых услугах;
* приглашений на выставки и семинары;
* прайс-листов с информацией об изменениях цен;
* поздравления со знаменательными датами.

Руководство завода активно поддерживает связь с местными властями и населением. Предприятие находится на особом счету у областных властей. Губернатор Свердловской области Россель Э.Б. ежегодно посещает завод. Являясь градообразующим предприятием, ОАО «КЗФ» активно участвует в жизни поселка:

* спонсирует социальные программы;
* организует отдых для работников завода и их детей;
* ежегодно организует и проводит День металлурга;
* заботиться об экологии.

*Внутренние коммуникации.* Следует отметить, что данные коммуникации налажены плохо. Следствием данной недоработки наблюдается текучесть кадров и нехватка рабочих ресурсов. В систему корпоративных коммуникаций вовлечен не весь персонал предприятия. Информация распространяется односторонним линейным способом: от начальства к подчиненным в виде приказов и указаний, обратная связь не предполагается. Что приводит к нехватке информации на местах. Руководство предприятия не использует возможности для встреч с коллективами на местах. Однако нужно отметить, что на ОАО «КЗФ» существует профсоюзное объединение, полностью солидарное с администрацией. Его основные функции: наблюдение за соблюдением охраны труда, направление сотрудников на обучение и повышение квалификации, выдача путевок в санатории, организация культурных поездок, поздравление персонала по знаменательным датам.

Следует отметить, что на заводе имеется свой корпоративный музей. В нем собрана информация об истории завода, рабочих династиях и достижениях в области металлургической промышленности. Этот музей был организован еще в Советские времена, но руководство ОАО «КЗФ» заинтересовано в его существовании и всячески способствует пополнению материалами.

**3.3** **Предложения и рекомендации по усовершенствованию программы коммуникационной политики**

Проведенные исследования показывают, что ОАО «КЗФ» в настоящее время ведет коммуникативную деятельность на достаточно высоком уровне. Главное внимание при этом уделяется решению активных задач, то есть формированию и поддержанию спроса на товар. Однако вследствие неустойчивого положения экономики России, руководство завода применяет только самые необходимые и недорогие маркетинговые мероприятия. Лишь иногда они используют более действенные и дорогостоящие формы коммуникации и каналы распространения информации.

В результате анализа всей системы коммуникаций предприятия были предложены меры по коррекции политики ОАО «КЗФ» в этой области.

1. Необходимо выстроить четкую стратегию формирования образа предприятия. Все применяемые меры вызваны насущной необходимостью. Системного планирования работы по формированию имиджа нет. Существующую философию предприятия следует прописать не только в существующем уставе, но и во внутреннем документе, устанавливающего правила корпоративного поведения и содержащего единую корпоративную легенду. Корпоративный сайт следует чаще обновлять (на данный момент он обновляется раз в год).
2. ОАО «КЗФ» нуждается в постоянной информационной поддержке. Следует вести более активную коммуникативную деятельность: продвигать свой сайт в Интернете, публиковать имиджевые и рекламные статьи в деловых изданиях («Эксперт», «КомпаньонЪ», «Коммерсант», отраслевые издания за рубежом), а также чаще участвовать в выставках (3-4 раза в год).
3. Отдельного внимания требует работа с общественностью Двуреченска, на территории которого расположен завод. Предприятие должно сделать свою деятельность более открытой, постоянно информировать население об успехах и достижениях завода, демонстрировать обеспокоенность социальными проблемами поселка и принимать более активное участие в их решении.
4. Необходим комплексный подход к применению маркетинговых коммуникаций и разработке программы действий и отслеживания результатов. Кроме того, важно изменить структуру комплекса продвижения в сторону увеличения доли связей с общественность, так как они подготавливают почву для мероприятий по рекламе, стимулированию сбыта и прямому маркетингу. Продвижение следует начинать с организации общественного мнения профессионалов и отраслевой прессы.
5. В сфере работы с персоналом наблюдаются значительные недоработки. Для начала следует провести исследование внутренней среды предприятия и определить:

* на какие профессиональные и социальные группы можно разбить работников;
* какова средняя продолжительность работы сотрудника в компании;
* как наладить организационные коммуникации с отдаленными подразделениями компании;
* каким образом они получают информацию.

На основе полученных заключений можно начать разработку стратегии коммуникаций.

В данном коллективе высшее руководство в силу его удаленности от подчиненных и номенклатурной разницы зачастую не уважаемо, не авторитетно в низовых звеньях. В связи с этим наиболее предпочитаемый служащими способ получения информации об организационных целях бизнеса – личная встреча с глазу на глаз. Для решения этой задачи службе персонала совместно с руководством завода следует разработать специальный проект, цель которого – своевременное и регулярное информирование всех сотрудников о направлениях деятельности завода, его стратегии, социальной политике, о новых проектах и задачах, об изменениях, происходящих на производстве и обществе, а также обеспечение обратной связи. Для налаживания коммуникаций внутри предприятия предлагается использовать информационные стенды, буклеты, плакаты, доклады, ящики обратной связи, выступления руководителей в СМИ, тематические страницы в местных газетах (с вопросами и ответами), круглые столы, "прямые линии", планерки и совещания, встречи с коллективами, интранет (внутренний объединенный сайт компании), активизировать работу профсоюза.

**Заключение**

В общественных процессах современного коммуникационного общества все более значительную роль играет коммуникационная политика. Основная задача компании в сфере коммуникационной политики – постоянно держать руку на пульсе жизни, ловить изменения окружающей среды и выстраивать свою позицию адекватно рынку и поставленным стратегическим целям. В условиях усиления конкурентного давления, в особенности увеличения значимости неценовых факторов конкуренции, компании, чтобы успешно конкурировать, недостаточно создать доступный для целевых потребителей и удовлетворяющий их потребности продукт. Предприятие должно уделять особое внимание качеству своей коммуникационной политики.

Каждая из аудиторий, с которой организация стремится выстроить взаимоотношения, способствующие развитию компании, предопределяет способы и методы коммуникации, специфичные только для нее. Во взаимоотношении с бизнес-сообществом основная цель – создание благоприятной информационной среды для ведения бизнеса, поиск единомышленников, построение прочных долгих отношений для того, чтобы сохранить приоритет в сотрудничестве с лучшими мировыми специалистами в своих областях. В отношении с потребителями необходимо соблюдать последовательную медиа-политику. Построение долгосрочных внутренних отношений с сотрудниками компании способствуем быстрому росту и стабильности компании.

В ходе проведения исследования были получены следующие результаты:

* изучены теоретические основы сущности коммуникационной политики;
* определены основные проблемы формирования маркетинговой коммуникационной политики предпринимательских структур;
* сформулированы основные принципы построения комплексной коммуникационной политики;
* определены основные направления коммуникационной стратегии конкретного предприятия ОАО «КЗФ»;
* даны рекомендации по реализации коммуникационной политики ОАО «КЗФ».

**Список использованной литературы**

1. Борисенев С.В. Социология коммуникаций. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 270 с.
2. Гундарин М.В. Книга руководителя отдела PR. – СПб: Питер, 2006. – 368 с.
3. Коммуникационный менеджмент/ Под ред В.М. Шепеля. – М.: Гардарики, 2004. – 352 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. – М.: «Бизнес-книга», «ИМА – Кросс. Плюс», 1995. – 702 с.
5. Коханов Е.Ф. Теоретические и методологические основы PR-деятельности (социологический аспект): Монография. – М.: «РИП - холдинг», 2004. – 202 с.
6. Мамардашвили А. Экспертная оценка элементов маркетинговых коммуникаций // Служба PR. 2008. № 4. – с. 18 – 21
7. Маркони Д. PR: полное руководство. Пер. с англ. Д.Р. Геренава, Ю.П. Леонова. – М.: Вершина, 2006. – 256 с.
8. Металл и люди: КЗФ 60 лет истории завода / Под ред. А.Б. Галезник, В.Я. Шадеркин, В.Б. Кондрашин. – Екатеринбург: Издательский центр «Мария», 2001. – 56 с.
9. Орлов А.С. Введение в коммуникационный менеджмент. – М.: Гардарики, 2005. – 368 с.
10. Основы теории коммуникации/ Под ред. проф. М.А. Василика. – М.: Гардарики, 2005. – 615 с.
11. Синяева И.М. Паблик рилейшенз в коммерческой деятельности / Под ред. проф. Г.А. Васильева. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 287 с.
12. Синяева И.М. Сфера PR в маркетинге / И.М. Синяева, В.М. Маслова, В.В. Синяев. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2007. – 383 с.
13. Смит П., Бэрри К., Пулфорд А. Коммуникации стратегического маркетинга. - М: ЮНИТИ, 2001 – 379 с.
14. Уотсон Т., Нобл П. Методы оценки деятельности PR-подразделения компании: лучшее практическое руководство по планированию, исследованиям и оценке связей с общественностью. Пер. с англ. А.Ю. Сидоренко. – Днепропетровск: «Баланс Бизнес Букс», 2006. – 272 с.
15. Хейвуд Р. Все о Public Relations: пер с англ. – М.: Лаборатория Базовых Знаний, БИНОМ, 1999. – 256 с.
16. Официальный сайт ОАО «КЗФ» // www.disclosure.ru