

# **Стратегическое планирование коммуникаций**

# Стратегия в управлении

- Стратегия в управлении — это **масштабные**, неограниченные по времени **прогнозы** в отношении совершенствования конкурентной позиции, выбора рынка, видов продукции и путей достижения поставленных целей.
- Управление коммуникациями также должно вестись на стратегической основе.

# Корпоративная стратегия

- **Корпоративная стратегия – генеральная концепция**, направленная на понимание, формулирование долгосрочных и масштабных целей организации, указывающая основные направления деятельности и оптимальной распределение ресурсов.
- Формулируется главными менеджерами компаний, объединившихся в корпорацию. Предусматривает интересы всей корпорации и распределяет сферы деятельности.

# Типы корпоративных стратегий по Вильяму Глюку

- 1. Стратегия роста.

Применяется в случае, если корпорация преследует цель **расширения объемов продаж**, видов выпускаемой продукции, производственных мощностей, причем этот рост в процентном отношении должен превышать уровень роста ВВП и инфляцию.

Расширение производства может происходить за счет внутреннего роста, слияния фирм или приобретения новых производств, развития рынка, расширения ассортимента.

- **2. Стратегия стабильности.** Применяется на тех предприятиях, которые довольствуются **существующим объемом производства** (включая размер рынка, объем выпуска товаров и т. д.) и управление которыми направлено на поиск стабильного, прибыльного роста, эквивалентного росту ВВП или инфляции.

Компании с ориентацией на стабильность обычно имеют устойчивые позиции на рынке и прикладывают максимум усилий к увеличению отдачи в пользу своих акционеров.

- **3. Стратегия обороны.** Применяется компаниями, которые нельзя отнести к числу преуспевающих. Предполагает оперативное реагирование на складывающиеся внешние обстоятельства

- **4. Комбинированная стратегия.**

Комбинированная стратегия – **сочетание разных стратегий** по отношению к разным подразделениям/ фирмам внутри компании. Обычно применяют мультипроизводственные компании.

В зависимости от ситуации в каждом подразделении применяется наиболее подходящая стратегия.

**! Но КС не позволяет выработать единый план действий, что впоследствии затрудняет координацию и управление компанией в целом.**

# Стратегическое планирование коммуникаций

- Стратегическое планирование коммуникаций - составная часть выработки и реализации общей стратегии фирмы.
- **Коммуникационная стратегия** - это модель целой системы действий по обеспечению оптимальных коммуникаций с целевыми аудиториями (внешними и внутренними).



# Стратегия, концепция, план: отличия

- Стратегия отличается от простого плана комплексным связанным характером всех действий.
- Стратегия отличается от концепции, поскольку имеет конкретный и структурированный характер.

# Коммуникационная стратегия и коммуникационная политика

- КС и КП – тесно связанные понятия.
- **концепция + стратегия ее реализации = коммуникационная политика.**
- Цели КП должны отвечать принципам **SMART:**

**S** (specific) – конкретные;

**M** (measurable) – измеримые;

**A** (achievable) – достижимые;

**R** (realistic) – реалистичные;

**T** (time bound) – привязанные к определенному времени.

# Теоретические подходы к «стратегическому планированию коммуникаций»

- 1. Теория Д.Грюнинга и Ф.Реппера (базовая, первичная): роль PR рассматривается как **ключевая**.
- Теория основывается на 2-х утверждениях:
  - 1) **Эффективный PR** возможен только тогда, когда он **интегрирован в систему стратегического управления** компанией и когда управление самим PR ведется на стратегической основе.
  - 2) **Стратегическое управление PR** возможно, если определены **ключевые внешние группы** общественности, взаимодействие в которыми ведется на основе **симметричной модели коммуникации**.

- **! Теория подходит к ситуациям, когда организация существует в простой и малодинамичной среде.**

## 2. Теория Д.Мосса и Г. Уорнаби: PR-стратегия рассматривается в комбинации с корпоративной и бизнес-стратегиями.

Теория совершенствует 1-ю и вносит новые идеи.

- PR-стратегия поддерживает целостность всех стратегий организации (корпоративной стратегии, бизнес-стратегии, стратегии оперативного управления).

- Организации ставят перед собой комплекс целей, поэтому PR-стратегия рассматривается на 2-х уровнях:

**1) На корпоративном уровне** она помогает **ВЫЯВИТЬ**

проблемы и возможности в коммуникации, сформировать миссию, цели и ценности организации, определить способы коммуникации с внешней и внутренней средой.

**2) На конкурентном уровне** она фокусируется на

достижении **конкурентного преимущества** посредством:

- **программ построения имиджа, репутации (\*бренда);**

- **построения сети прозрачных отношений с разными группами населения.**

- Коммуникативные программы, созданные в рамках PR-стратегии, нацелены на построение или оптимизацию взаимоотношений с целевыми группами.
- **Коммуникация может строиться на основе**
  - **двусторонней асимметричной модели** (воздействие на основе изучения интересов ЦА);
  - **двусторонней симметричной модели** (диалог, нацеленный на предотвращение и разрешение напряженных ситуаций).

# Планирование коммуникаций

Стратегическое планирование



Тактическое планирование



# Методология и методика стратегического планирования коммуникаций

- **Методология СП** – система принципов и способов организации и построения действий.
- **Принципы** деятельности – **взаимосвязь и координация** на единой платформе.
- **Методика** стратегического планирования включает:
  - **Стратегические цели PR;**
  - **Задачи;**
  - **Приоритетные действия;**
  - **Способы их осуществления;**
  - **Сроки;**
  - **Исполнителей;**
  - **Ресурсы.**

# Стратегическое планирование

№ п/п	Стратегические цели PR	задачи	Приоритетные действия	Способы	срок и	Ответственные	ресурсы
1	Оценка текущей К. политик и	1) Ком-й аудит	Аудит R и PR-комм-ций	Анализ видов, форм, содержания R и PR-сообщений	XX	PR-отдел	Бюджет организации, волонтеры, *гранты
			Аудит маркетинг-х комм-ций	Анализ видов МК	XX	PR-отдел, отдел маркетинга/специалисты на аутсорсинге	Бюджет организации,
			Аудит внутренних комм-ций	Анализ документов, стендов, сайта, корпоративных изданий, Анкетирование сотрудников, интервью		PR-отдел, Кадровая служба	Бюджет организации,

Оценка текущей К. политики	2) Информ-й аудит	XX	XX	XX	XX	XX
	3) аудит корпоративного имиджа					
	4) аудит репутации					
	*аудит бренда					

№ п/п	Стратегические цели PR	задачи	Приоритетные действия	Способы	сроки	ответственные	Ресурсы
2	Определение Корпор. политики	Создание философии компании	Формулировка Миссии, видения, Кредо,	Положение о миссии	XX	PR-отдел	+
Формирование корпоративной культуры		Формулировка ценностей, принципов взаимодействия с ЦА, норм корп.поведения, запретов, поощрений и наказаний	Кодекс корпоративного поведения// Кодекс корпоративной культуры	XX	PR-отдел	+	
Формирование социальной политики		Корпоративная социальная ответственность	Положение о социальной политике	XX	PR-отдел, Руководство компании	+	

**Формирование имиджа организации как...**

**И. товара**

**R,PR**

**XX**

**PR-отдел,  
отдел  
маркетинга/  
R**

**И  
управления**

**Оптимизация и средств  
каналов ком-ции**

**XX**

**PR-отдел,  
Руководители,  
IT-отдел**

**+**

**Бизнес-  
имидж**

**Имиджевая информация на  
сайте и в спец. СМИ**

**XX**

**+**

**Социальный  
И.**

**PR-комм-ция**

**+**

**И. персонала**

**Тренинги, контроль за КК**

**+**

**И.  
руководства**

**Консультирование,  
имиджевые материалы в  
СМИ**

**+**

**Визуальный  
И.**

**Логотип, фирменный стиль,  
фото, награды, служебные  
вывески, оформление  
сайта, дизайн интерьера,  
дресс-код**

**+**

2	<p>Определение корп. политики</p> <p>Формирование позитивного общественного мнения об организации</p> <p>Как... (работа над репутацией)</p>	<p>Коммуникация с целевыми группами,</p> <p>Работа со СМИ,</p> <p>Работа с контентом сайта</p>	<p>Публикации годовых отчетов,</p> <p>Публикации материалов о достижениях,</p> <p>Интервью с экспертами,</p> <p>Участие в выставках, конкурсах</p>	XX	<p>PR-отдел,</p> <p>Руководители</p> <p>Подразделений,</p> <p>ключевые сотрудники</p>	+
	<p>Предотвращение и нейтрализации кризисных ситуаций</p> <p>Мониторинг СМИ и интернета,</p> <p>Мониторинг состояния внутренней среды</p> <p>Анализ жалоб</p>	<p>Разработка</p> <p>Методических рекомендаций по аникризисному реагированию,</p> <p>Формирование пула лояльных</p>	XX	PR-отдел	+	

# Тактическое планирование

- Тактическое планирование включает:
  - Осуществление планового мониторинга СМИ,
  - Информационное сопровождение деятельности организации;
  - Участие в подготовке деловых мероприятий.
  - Организацию и проведение коммуникационных кампаний и отдельных акций.
  - Организацию и сопровождение социальных акций.
  - Участие в подготовке аттестации персонала, деловых тренингов, тимбилдинга.
  - Организацию и проведение внутрикорпоративных досуговых и праздничных событий (спортивные состязания, Дни рождения компании, корпоративные праздники и проч.).
  - Организацию и проведение профессиональных конкурсов.
  - Мониторинг состояние внешней и внутренней среды, оперативное реагирование на конфликтные и кризисные ситуации.

# Домашнее задание: подготовка докладов

## Тема 1: Корпоративная философия как выражение корневой идентичности

1. Миссия организации. Варианты формулировки миссий («девизная» формулировка, развернутая). Анализ примеров.
2. Виденье и кредо в философии организации. Анализ примеров.
3. Социальная политика организации. Роль PR в информационно-коммуникационном сопровождении социальной политики.



## Тема 2: Коммуникационные менеджмент в работе с внутренними аудиториями

1. Внутренний PR в системе стратегического управления.
2. Цели и задачи PR в управлении внутренними отношениями.
3. Задачи КМ при подборе кадров и их адаптации, повышении квалификации, продвижении по службе, увольнении.
4. Работа с персоналом в кризисных ситуациях., разрешение конфликтов в трудовых коллективах.
5. Этнопсихологические особенности управления в многонациональных коллективах.
6. Корпоративная культура. Задачи КМ в управлении корпоративной культурой. Виды кодексов КК.
7. Внутренний имидж организации: технологии формирования и управления.
8. Эффективные PR-технологии в управлении внутренними отношениями.





- На стратегическом уровне проводятся исследования и осмысление общественного мнения, выработка концепции имиджа и стиля фирмы, анализ социальной среды, возможных и реальных конфликтов, возможных путей их решения, концептуальная проработка кампаний в СМИ, проведения акций и т.п. Документально это выражается в подготовке аналитических справок, отчетов, предложений для руководства, проектов распределительных и организационных документов (приказов, распоряжений, инструкций, положений), программ.
- PR-стратегии мало чем отличаются от маркетинговых стратегий - они бывают:
  - упреждающие;
  - наступательные: атака, создание препятствий оппонентам;
  - оборонительные: отрицание, утверждение невинности, сожаление, извинение, оправдание;
  - отвлекающие: уступки, смена стиля поведения, имиджа, ребрендинг;
  - активного участия: забота, сочувствие, сожаление;
  - корректирующие: расследование, исправление поведения, возмещение убытков, раскаяние;
  - бездействия: молчание и игнорирование - почти увэй;

- Тактическая разработка связана с выбором информационных каналов, обеспечивающих:
- кратчайший путь к целевым контактными группам (что они читают, смотрят, слушают, где бывают);
- охват большей части интересующих нас групп;
- авторитетность для представителей интересующей нас группы, не вызывающих у них негативной реакции;
- дополняющих друг друга. Такими каналами могут быть:
- СМИ;
- релизы, периодические буклеты, бюллетени;
- отчеты;
- рассылка писем, приглашений, обращений;
- аудиовизуальные каналы: телефон, факс, СД, слайды, аудиозапись, видео;
- электронная почта, интернет.

- На уровне текущего планирования разрабатываются планы и сценарии проведения конкретных акций и мероприятий, их сметы, сетевые план-графики.
- Разработка любой программы или проекта включает несколько этапов, на каждом из которых решаются свои специфические задачи. Это организационно-подготовительный этап, этап разработки проекта плана, этап согласования и утверждения плана, этап пропаганды плана и организации контроля исполнения.
- Организационно-подготовительный этап. На этом этапе создаются организационные условия успешной плановой деятельности. Их создание предполагает решение следующих задач:
- - Определение круга исполнителей. Разработка планов обычно поручается наиболее квалифицированным работникам, поскольку
- планирование предполагает достаточно широкий горизонт рассмотрения перспектив работы. В ряде случаев, особенно при необходимости разработки масштабной программы, целесообразно создать комиссию по разработке проекта плана и привлечь к участию в ней представителей заказчиков, общественных организаций, специалистов из научных, методических и образовательных учреждений. При необходимости такая комиссия может делиться на рабочие группы по направлениям разрабатываемой программы.
- Определение сроков разработки. Важно определиться и со сроками разработки проекта плана, представления его на согласование и утверждение. Следует помнить, что полноценный план не может быть разработан в считанные дни. На выполнение серьезной разработки требуется соответствующее время. Так разработка плана на следующий год не должна начинаться позже ноября текущего года.

- Информационное обеспечение. Разработка программы должны опираться на добротную информационную базу. Информационное обеспечение планирования заключается в сборе, систематизации и анализе предплановой информации на основе которой может приниматься плановое решение. Эта информация должна служить основой для анализа реального положения дел, выявления реальных материальных, финансовых, трудовых и т.д. ресурсов. В круг предплановой информации входят данные учета и отчетности, материалы прошедших проверок, директивные и нормативные материалы, научные публикации, методические материалы. В случае необходимости может проводиться специальное исследование (опросы, наблюдения, экспертные оценки и т.д.). В ряде случаев, особенно при необходимости выработки стратегических решений, возникает необходимость проведения специальных исследований. Они могут быть направлены на изучение как внешней, так и внутренней социальной среды фирмы ("внешние" и "внутренние" исследования). Речь идет об изучении каждого сектора социальной среды, а внутри каждого сектора -
- важных для работы фирмы его представителей: их оценки фирмы, мнения, настроения, претензии, выявление общих и противоположных интересов. Эти исследования могут проводиться как собственными силами, так и приглашаемыми специалистами. В первом случае можно обойтись меньшими затратами, да и исследователи хорошо знакомы с проблемами фирмы. Но именно в силу близости к фирме, они могут оказаться необъективными при анализе "неприятных" для руководства проблем. Во втором случае может возникнуть необходимость преодоления недоверия и подозрительности, утаивания и замалчивания фактов. Но эти трудности вполне разрешимы и усилия по их преодолению компенсируются профессионализмом и объективностью анализа и интерпретации результатов исследования.

