

**Katarzyna Szczypek**  
**Dyrektor działu Finance**  
**Iwona Kubicz**  
**Dyrektor działu Research & Publications**  
**On Board PR Ecco Network**

## **Uczciwe i dbające o satysfakcję klienta, ale niekoniecznie innowacyjne - takie są firmy z sektora finansów w Polsce.**

*Wyniki globalnego badania Corporate Values Index 2009 pokazują, że w Polsce przedsiębiorstwa sektora finansowego odwołują się przede wszystkim do dwóch najpopularniejszych wartości, jakimi są: uczciwość i satysfakcja klienta. Obie te cechy odnoszą się zwłaszcza do relacji klient – instytucja i podkreślają wagę jaką ten kontakt ma w codziennej współpracy. Firmy z sektora finansowego działające w Polsce znacznie rzadziej od firm zagranicznych stawiają jednak na innowacyjność.*

Poniższy materiał ma za zadanie pokazać pozycję Polski na tle świata w zakresie wartości korporacyjnych oraz wskazać kierunki zmian i sposoby jak można pracować nad rozwojem wartości korporacyjnych w firmie. Mówi też o globalnych trendach w zakresie wartości korporacyjnych dla sektora finansów.

### **Globalne badanie wartości korporacyjnych**

Projekt „**Corporate Values Index 2009 – sektor finansowy**” stanowi część raportu, „Corporate Values Index 2009”, który podsumowuje wyniki drugiej edycji badań prowadzonych w 2009 roku w 11 krajach świata przez firmy tworzące międzynarodową sieć ECCO International Communications Network. Badanie „Corporate Values Index 2009” swoim zasięgiem objęło ponad 3800 firm i koncentrowało się na analizie ich systemów wartości korporacyjnych. Projekt „**Corporate Values Index 2009 – sektor finansowy**” objął firmy z sektora finansowego z 10 krajów świata<sup>1</sup>. Wśród tych krajów są: Polska, Niemcy, Francja, Włochy, Indie, Holandia, Hiszpania, Wielka Brytania, Ukraina oraz Stany Zjednoczone. Audytorem badania była firma KPMG France. W Polsce badanie zrealizował On Board PR członek międzynarodowej sieci firm doradczych Ecco International Communications Network.

Corporate Values Index dla sektora finansów stanowi odpowiedź na pytania o skalę zastosowania przez biznes wartości jako koncepcji planowania strategii zarządzania i marketingu oraz zmian zachodzących na tym polu na przestrzeni ostatnich lat. Ideą raportu jest też przedstawienie różnic między systemami wartości określanymi przez firmy działające w różnych krajach, w różnych branżach, przez przedsiębiorstwa różnej wielkości.

Z branży finansowej przebadane zostały m.in. BRE Bank S.A. Bank PKO BP, Bank Pekao S.A., Bank Millenium S.A., Bank Ochrony Środowiska S.A., Bank Zachodni WBK S.A., Bank Handlowy S.A., Bank Gospodarstwa Krajowego S.A., Bank Gospodarki

---

<sup>1</sup> Raport ogólny obejmuje 11 krajów: Polskę, Niemcy, Francję, Włochy, Indie, Holandię, Hiszpanię, Wielką Brytanię, Ukrainę, Stany Zjednoczone oraz Austrię. Raport dotyczący sektora finansów objął 10 ww. krajów, bez Austrii.

Żywnościowej S.A. Bank BPH , AIG Bank S.A, Fortis Bank Polska S.A., GE Money Bank S.A., ING Bank Śląski S.A., Kredyt Bank S.A., Lukasz Bank S.A., Pioneer Pekao Investment Management S.A., Provident Polska S.A., Raiffeisen Bank S.A.

### Główne rodziny wartości

Firmy, określając wartości istotne dla ich tożsamości, nie zawsze używają identycznych słów. Czasami odwołują się do tych samych pojęć przy pomocy różnych określeń. Dlatego w badaniu pogrupowano wartości dodatkowo według ich znaczenia i obszaru, którego dotyczą. W ten sposób określono 8 głównych rodzin wartości w zależności od funkcji, którą pełnią. Utworzenie tych kategorii pozwala na dokonanie analizy.

To, jak ważne dla firmy są wartości należące do danej kategorii dostarcza nam informacji o typie i charakterze jej kultury korporacyjnej.

Rodzina	Przykłady wartości kwalifikowanych do rodziny
<b>Professional values</b> – wskazywane w kontekście jakości oferty i głównej działalności przedsiębiorstwa, cech firmy, produktów	Zaufanie, Satysfakcja klienta, Determinacja, Zróżnicowanie, Doskonałość, Międzynarodowość, <i>Know-how</i> , Zarządzanie, Organizacja, Praktyczność, Profesjonalizm, Jakość, Regionalizacja, Reputacja, Selekcja, Serwis, Specjalizacja, Szybkość, Oszczędność czasu, Zwiększanie wartości
<b>Combative values</b> – odnoszące się do „miękkich” źródeł sukcesu, przyczyn wysokiej konkurencyjności	Ambicja, Przewidywanie, Konkurencyjność, Entuzjazm, Duch walki, Inicjatywa, Innowacyjność, Sukces, Wzrost
<b>Behavioural values</b> – odnoszące się do sposobu działania przedsiębiorstwa, pracowników	Zdolność adaptacji, Autentyczność, Humor, Odpowiedzialność, Wolność, Indywidualizm, Instynkt, Zaangażowanie zespołu, Nowoczesne podejście, Pasja, Otwarcie, Duma, Prostota
<b>Societal values</b> – określające stosunek do otoczenia, postawę wobec środowiska, w którym funkcjonuje firma	Środowisko, Ochrona, Dzielenie się, Społeczna odpowiedzialność, Zrównoważony rozwój
<b>Relational values</b> – odnoszące się do sposobu komunikacji z otoczeniem	Dostępność, Komunikacja, Poufność/Zaufanie, Bliskość, Partnerstwo, Szacunek, Harmonia
<b>Fulfilling values</b> – określające stosunek do jednostkowych odczuć, cech pracowników	Humanizm, rozwój osobisty, Przyjemność, Talent, Wrażliwość
<b>Moral values</b> – dotyczące stosunku organizacji do zasad etyki, moralności	Etyka, Uczciwość, Przejrzystość, Lojalność, Wierność zasadom
<b>Social values</b> – wartości dzielone ze społeczeństwem	Demokracja, Równość, Integracja, Patriotyzm, Pluralizm, Jakość życia

Wartości należące do rodzin *Professional* i *Combative* odzwierciedlają kulturę handlową firmy oraz jej stosunek do rynku i konkurencji. Pokazują również w jakim stopniu firmy stawiają na rozwój *wiedzy* oraz *know-how*.

Wartości należące do rodzin *Behavioural* oraz *Relational* rzucają światło na to czy istnieją zasady określające relacje pomiędzy poszczególnymi członkami firmy, a także pomiędzy firmą a środowiskiem i jej partnerami biznesowymi.

Wartości należące do rodzin *Social* oraz *Societal* dostarczają informacji, o tym jak popularyzują się pojęcia takie jak *społeczeństwo obywatelskie* czy *świat korporacyjny*.

W końcu wartości z rodzin *Moral* i *Fulfilling* - chociaż wyrażane są na poziomie jednostkowym, jednak przykładają się im istotną wagę. Wartości te świadczą o wysokim poziomie rozwoju organizacji, gdyż myśli ona o zaspokajaniu potrzeb z górnego poziomu Piramidy Potrzeb Maslowa.

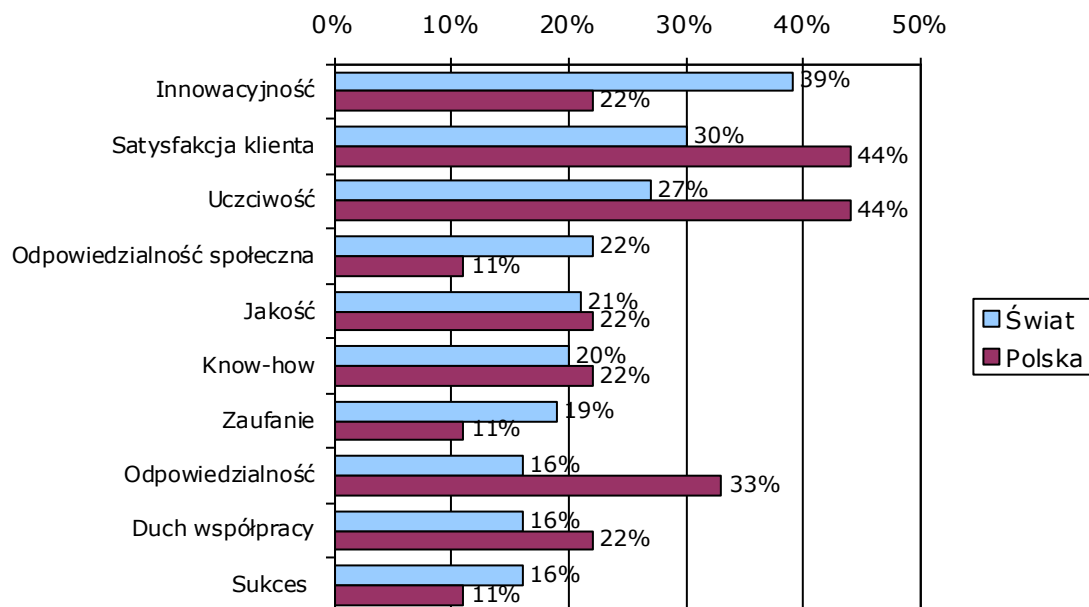
### **Polska na tle innych krajów**

W Polsce 36% firm sektora finansowego definiuje własny zestaw wartości. W porównaniu do analogicznych badań z 2006 roku („Corporate Values Index 2006”), liczba firm definiujących „strategiczne drogowskazy” wzrosła. Jednak w stosunku do innych badanych krajów nadal odsetek firm definiujących wartości w Polsce jest niewielki.

W Polsce zaledwie 30% wszystkich firm zdiagnozowanych w ramach ogólnego badania „Corporate Values Index 2009” definiuje własne wartości korporacyjne. Tymczasem, w skali międzynarodowej aż 80% wszystkich przebadanych przedsiębiorstw różnych branż wykorzystuje wartości jako instrument zarządzania i marketingu.

### **Najważniejsze wartości dla sektora finansowego w Polsce**

**Najważniejsze wartości korporacyjne dla firm sektora finansowego**



Szczegółowe wskaźniki procentowe dla 23 wartości, do których odwołują się firmy sektora finansowego w Polsce:

Pozycja	Wartość	%
1	Satysfakcja klienta	44
2	Uczciwość	44
3	Odpowiedzialność	33
4	Duch współzawodnictwa	33
5	Innowacyjność	22
6	Jakość	22
7	Duch współpracy	22
8	Etyka	22
9	Profesjonalizm	22
10	Know-how	22
11	Jakość obsługi	22
12	Zaufanie	11
13	Doskonałość	11
14	Sukces	11
15	Odpowiedzialność społeczna	11
16	Wydajność	11
17	Zrównoważony rozwój	11
18	Konkurencyjność	11
19	Humanizm	11
20	Pomysłowość/Wynalazczość	11
21	Nowoczesność	11
22	Pasja	11
23	Tradycja	11

W Polsce przedsiębiorstwa sektora finansowego odwołują się przede wszystkim do dwóch najpopularniejszych wartości, jakimi są: *uczciwość* i *satysfakcja klienta*. Obie te cechy odnoszą się przede wszystkim do relacji klient – instytucja i podkreślają wagę jaką ten kontakt ma w codziennej współpracy.

Dużo niżej niż w skali międzynarodowej plasuje się *innowacyjność*. Świadczy to o tym, że polskie instytucje finansowe dopiero zaczynają podkreślać w swojej komunikacji przewagę technologiczną swoich produktów. Waga wartości jaką jest *innowacyjność* będzie prawdopodobnie rosła wraz z rosnącą konkurencyjnością rynku.

Banki straciły monopol na oferowanie usług finansowych, możliwości inwestowania, zapewniania bezpieczeństwa finansowego. W branży finansowej ciągle pojawiają się nowe podmioty oferujące usługi finansowe (zarówno podmioty zagraniczne, jak i nie bankowe instytucje finansowe). Wraz z rosnącą na rynku konkurencją, będzie rósł nacisk na przedstawienie jak najbardziej innowacyjnej oferty.

Coraz wyższa konkurencyjność rynku w połączeniu z postępującą złożonością produktów finansowych sprawia, że podjęcie racjonalnej decyzji przy wyborze produktu finansowego staje się czasochłonne oraz wymaga opanowania specjalistycznej wiedzy. Znacznie łatwiej jest podjąć decyzję na podstawie przesłanek emocjonalnych związanych z marką. Z tego względu, tak ważne jest nadanie firmie wyrazistej tożsamości. Włączenie w komunikację firmy wartości istotnych dla jej klientów pomoże zbudować platformę porozumienia z klientami, którzy te wartości podzielają i tym samym nawiązać głębszą relację na poziomie emocjonalnym.

W zestawach wartości korporacyjnych instytucji funkcjonujących na rynku polskim dominują wartości z rodziny *Professional values* takie jak: *jakość, profesjonalizm, know-how, doskonałość, wydajność* oraz *Combative* – m.in. *duch współzawodnictwa, innowacyjność, sukces*. W porównaniu do firm sektora finansowego działających w Europie Zachodniej relatywnie rzadziej odnoszą się w swojej komunikacji do wartości odnoszących się do otoczenia, w którym funkcjonują. Choć powoli ulega to zmianie.

Coraz ważniejszą rolę w komunikacji firm odgrywają wartości z rodzin *Moral* i *Relational values*, których obecność ma budować zaufanie do instytucji finansowych. Coraz większą popularnością cieszą się również wartości nie związane bezpośrednio z podstawową działalnością firm tego sektora, takie jak: *pasja, tradycja, czy odpowiedzialność społeczna*. Świadczy to o coraz bardziej świadomym wykorzystywaniu przez polskie firmy wartości korporacyjnych do budowania swojego wizerunku.

### **Wartości korporacyjne firm sektora finansowego – globalne trendy**

Jak opisano już wcześniej, wartości podzielono na 8 głównych rodzin w zależności od funkcji, którą pełnią w definicji tożsamości firmy. Rodziny te to kolejno: *Professional values, Combative values, Behavioural values, Society values, Relational values, Moral values, Fulfilling values, Social values*. Każda z nich grupuje różne pojęcia, które odgrywają jednak podobne role – np. określają charakter firmy w kategoriach etycznych (*Moral values* – np. *etyka, uczciwość*).

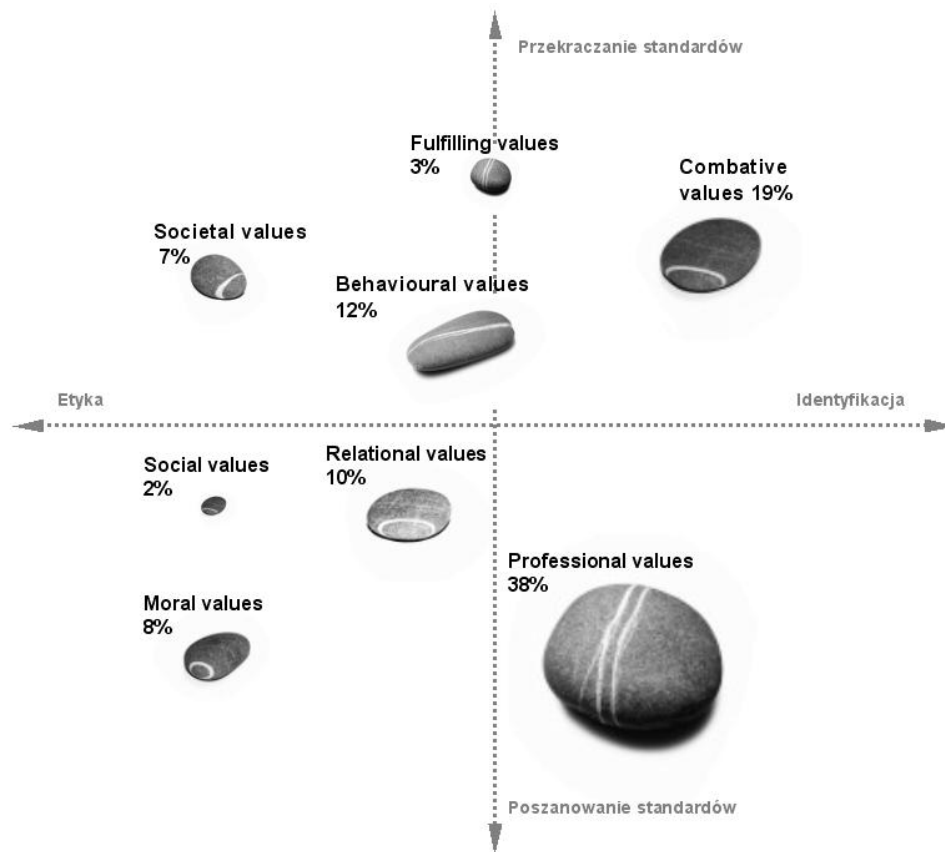
W skali międzynarodowej rodzina wartości, która była najsilniej reprezentowana w deklaracjach objętych badaniami firm sektora finansowego, to *Professional values*. Wartości należące do tej rodziny mają wskazywać cechy, które decydują o możliwościach i umiejętnościach przedsiębiorstwa oraz cechach produktów. Ogółem, prawie 38% wszystkich wartości, o których mówią firmy sektora finansowego, należy do *Professional values*. Oznacza to, że firmy sektora finansowego dużą wagę przykładają do takich wartości jak *satysfakcja klienta, jakość i know-how*.

*Combative values* to druga pod względem popularności rodzina wartości wśród firm rynku finansowego. Mówi ona o rynkowym podejściu do zarządzania firmą oraz stosunku przedsiębiorstwa do konkurencji. Ogółem, około 19% wszystkich określeń wartości należy do tej grupy. Tak wysoka pozycja tej wartości wskazuje na dużą konkurencyjność branży. Podkreśla, że przedsiębiorstwa tego sektora z uwagą śledzą kolejne posunięcia konsumentów. Promowanie wartości z rodziny *Combative values* często stanowi również zachętę dla pracowników do współzawodnictwa na rynku. W większości krajów deklaracje wartości typu *Combative values* plasują się zaraz za wartościami rodziny *Professional values*.

Jeśli uszeregujemy główne rodziny wartości według częstotliwości występowania należących do nich pojęć, trzecie miejsce zajmą *Behavioural values*. Ogółem, 12% wszystkich wartości deklarowanych przez przedsiębiorstwa branży finansowej na świecie należy do tej rodziny. Trzecia pozycja wartości z tej rodziny wskazuje nacisk na „zespołowość” pracy w tej branży, ale też pasję i dumę z wykonywanego zawodu.

Wartości należące do pozostałych rodzin (*Societal, Relational, Moral, Social* i *Fulfilling values*) włączane są zwykle przez firmy sektora finansowego jako uzupełnienie podstawowej palety wartości. Spośród nich przedsiębiorstwa najczęściej odwołują się do wartości należących do rodzin *Relational* – 10% oraz *Moral* – 8%. Jak pokazują wyniki badania firmy rynku finansowego wyjątkowo często odnoszą się do cech takich jak: *uczciwość (Moral values)* oraz *zufanie (Relational values)*, które znajdują się wśród 10 najczęściej definiowanych wartości dla firm tego sektora. Pokazuje to jak ważnym aspektem dla komunikacji w branży finansowej jest zdobywanie zaufania klientów oraz partnerów biznesowych.

Nieco mniejszy odsetek reprezentowanych wartości związany jest z postawą wobec środowiska i otoczenia, w którym funkcjonuje firma (*Societal values* 7%). Firmy sektora finansowego najrzadziej odwołują się do wartości związanych z rozwojem osobistym (*Fulfilling values* 3%) oraz wartości wywodzących się ze społeczeństwa obywatelskiego (*Social values* 2%).



Porównanie wyników badań z lat 2006 i 2009 pokazuje rosnącą różnorodność wartości korporacyjnych. Oznacza to, że firmy starają się wzmocnić swoją tożsamość właśnie poprzez opracowanie odpowiednio dobranej, indywidualnej palety wartości. Tworząc własny wachlarz wartości korporacyjnych firmy coraz częściej wybierają wartości odnoszące się do ich indywidualnej specyfiki, środowiska w którym funkcjonują, zamiast koncentrować się wyłącznie na ogólnych pojęciach wyznaczających trendy w komunikacji branżowej.

Chociaż na poziomie analizy poszczególnych branż i krajów badanie „Corporate Values Index 2009” pokazuje pewne istotne różnice i rozbieżności, to jednak na poziomie międzynarodowym można zaobserwować kilka ogólnych trendów.

### **1. Przejmowanie przez firmy wartości wykraczających poza obszar ich podstawowej działalności.**

Przedsiębiorstwa odgrywają coraz większą rolę w życiu społeczeństw, a wartości korporacyjne nie są już definiowane wyłącznie poprzez ich kulturę korporacyjną. Wartości z grup *Moral*, *Behavioural* oraz *Societal* są coraz silniej akcentowane przez firmy. Rozwój wartości wywodzących się ze społeczeństwa obywatelskiego oraz przejmowanie ich przez firmy to zjawisko, które istniało już wcześniej, ale dopiero obecnie stało się tak powszechne. Trend ten widać wyraźnie na przykładzie podmiotów podkreślających w swojej komunikacji taką wartość jak *duch współpracy*.

Firma, której wartości wywodzą się wyłącznie z grup *Professional* i *Combative* może sprawiać wrażenie hermetycznej oraz obojętnej na kwestie społeczne środowiska, w którym funkcjonuje.

### **2. Spadek pozycji wartości z grupy Combative. Wzrost poziomu obecności wartości z grupy Social.**

Można odnieść wrażenie, że pozycja wartości należących do grupy Combative spadła na korzyść wartości odnoszących się do środowiska, do którego należą firmy. Wartości powiązane wyłącznie z grupą Combative oraz budujące jej wspólnotę (określające tożsamość firmy) zostały wyparte przez wartości społeczne, które znalazły się już na stałe na liście tego, co firmy chcą o sobie mówić.

### **3. Kryzys sprawił, że rosą oczekiwania społeczne wobec „moralnej postawy” firm.**

Odpowiedź na te oczekiwania powinna znaleźć się w wypowiedziach firm dotyczących ich fundamentalnych wartości. Jest to niezmiernie istotne, szczególnie dla firm sektora finansowego. Niestety zmiany spowodowane kryzysem zachodzą na tym polu z pewnym opóźnieniem, co po części można zauważyć w naszym raporcie.

### **Jak to się robi za granicą? - ciekawostki z innych rynków**

Analiza wartości definiowanych przez firmy sektora finansowego w wybranych krajach może stanowić istotną wskazówkę w kontekście planowania działań komunikacyjnych za granicą. Poniżej przedstawiamy najważniejsze trendy w sposobie definiowania systemów wartości w krajach, które wzięły udział w badaniu.

#### **Hiszpania**

Hiszpania jest jednym z państw południa Europy, gdzie ważne są wartości z grup *Social* oraz *Societal*. Na pierwszym miejscu znalazła się tu *odpowiedzialność społeczna* (39% badanych przedsiębiorstw). Zaraz za nią, na drugim miejscu klasyfikuje się *odpowiedzialność* (36%). Firmy działające na rynku hiszpańskim dopiero na trzecim miejscu doceniają *innowacyjność* (30%).

#### **Francja**

We Francji ważną rolę odgrywają *Relational values*. Najwyżej cenioną we Francji wartością jest *bliskość* (38%) – wartość, którą w kontekście sektora finansowego należy zapewne interpretować jako „dostępność”. Na drugim miejscu znajdują się trzy wartości - na równi z *innowacyjnością* (31%) jest jeszcze *duch współpracy* oraz *dzielenie się*. Zaraz za nimi plasuje się *zaufanie* (27%).

#### **Włochy**

Włochy to kraj, w którym najwyżej cenioną wartością jest *etyka* (32%). Zaraz po niej plasuje się *tradycja* (28%). Znaczącą pozycję zajmują tu również wartości z rodziny

*Relational* oraz *Professional values*, czyli m.in. *zaufanie*, *bliskość* i *kapitał* (po 24%), na równi z taką wartością jak: *konkurencyjność* (również 24%).

### Niemcy

W Niemczech bardzo ważną rolę odgrywają *Societal values*; wartością do której odnosi się blisko trzy czwarte firm sektora finansowego w tym kraju (67%) jest *odpowiedzialność społeczna*. Niemieckie firmy często podkreślają w swojej komunikacji również wartości z rodziny *Professional values*, takie jak: *satysfakcja klienta*, *rzetelność* i *jakość wykonania* (29%).

### Holandia

W Holandii na pierwszym i drugim miejscu znajdują się wartości z rodziny *Professional* oraz *Relational values*: *satysfakcja klienta* (40%) oraz *uczciwość* (30%). Kolejne miejsce zajmuje *szacunek* (25%), a zaraz za nim *zrównoważony rozwój*, *jakość* oraz *przewidywanie* (po 20%).

### Ukraina

Ukraina - tutaj prym wiodą *Combative values* – najwyżej cenionymi wartościami są *innowacyjność* (96%) i *sukces* (81%) oraz *Professional values* – *jakość* (92%) i *know-how* (85%). Do głosu dochodzą także wartości z grupy *Relational values* – z wysoko cenioną *komunikacją* (62%).

### Wielka Brytania

W Wielkiej Brytanii najwyżej cenioną wartością jest *innowacyjność* i *know-how* (po 60%). Kolejną pozycję zajmują tu również wartości z kręgu *Professional* i *Combative values* – *rzetelność* (44%) i *satysfakcja klienta* (32%) oraz *sukces* (32%).

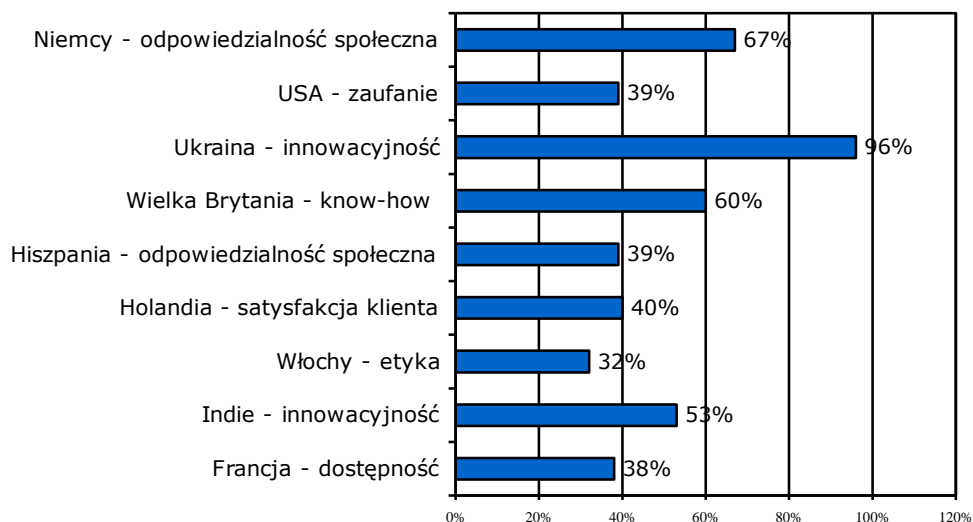
### USA

Firmy działające na rynku amerykańskim najczęściej odwołują się do wartości z rodzin *Professional* i *Combative*. Najwyżej natomiast cenią *zaufanie* (39%). Zaraz po nim, najbardziej cenioną wartością jest *satysfakcja klienta* (33%), a zaraz za nią *innowacyjność* (28%).

### Indie

Indyjski sektor finansowy również najwyżej ceni *innowacyjność* (53%). Ważne miejsce w hierarchii wartości zajmują tu *Professional values*, w tym *satysfakcja klienta* (42%), oraz *Relational values* m.in.: *rzetelność* (39%). Zaledwie 16% firm odnosi się do takich wartości jak *etyka*, a 11% - *odpowiedzialność społeczna*.

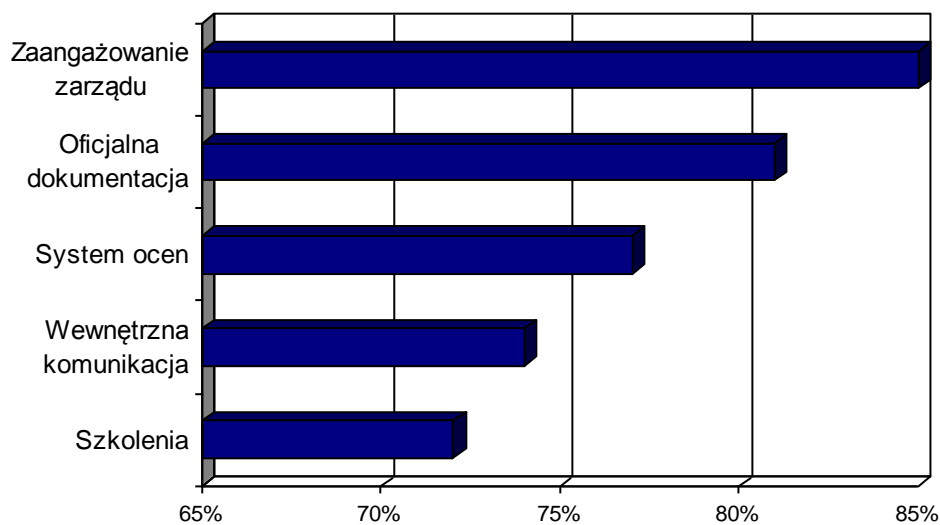
### Najważniejsze wartości korporacyjne, do których odwołują się firmy sektora finansowego w badanych krajach



## Wartości korporacyjne – jak wdrażać?

Ze względu na fakt, iż Polska nadal pozostaje w ogonie Europy jeśli chodzi o wdrażanie wartości korporacyjnych, warto naszym zdaniem rozważyć różne możliwości wsparcia. Według badań Aspen Institute dotyczących Corporate Values (wartości korporacyjnych) do metod wsparcia wdrożenia wartości korporacyjnych w firmie należy zaliczyć przede wszystkim działania zarządu – mówienie o wartościach, działania związane z misją i wizją firmy jak również spotkania z załogą. Nowym narzędziem w komunikacji zarządu jakie można według nas wykorzystać do budowania wartości korporacyjnych jest Management by Walking Around czyli cykliczne spotkania kadry zarządzającej z pracownikami niższego szczebla mające na celu wysłuchanie ich potrzeb, ale też wskazanie głównych kierunków rozwoju w jakich zmierza firma prostym dostosowanym do poziomu odbiorcy językiem.

### Metody wdrażania wartości korporacyjnych



Źródło: Corporate Values, Aspen Institute

Temat wartości powinien także powracać przy okazji dokonywania ewaluacji pracowników, jak również w komunikacji wewnętrznej.

Realizując projekt Corporate Values Index On Board PR Ecco Network opracował szereg usług i narzędzi dedykowanych wsparciu komunikacji firmy poprzez wartości korporacyjne. Należą do nich zarówno techniki diagnostyczne takie jak: Audyt komunikacji wewnętrznej obejmujący badanie jakimi wartościami kierują się pracownicy firmy oraz Diagnoza komunikacji zewnętrznej firmy z jej otoczeniem biznesowym w kontekście wartości korporacyjnych, jak również formy szkoleniowe w tym warsztaty dla zarządu oraz kadry menedżerskiej nt. zarządzania i komunikowania się poprzez wartości firmy. On Board PR Ecco Network rekomenduje też działania strategiczne, takie jak: opracowanie strategii komunikacji wewnętrznej opartej o wartości korporacyjne oraz działania związane z realizacją programów społecznych budujących wizerunek firmy w kontekście *Societal values*.

Prowadząc warsztaty dla komunikatorów z działów komunikacji wewnętrznych można zaobserwować, że często dużym problemem jest mówienie o wartościach korporacyjnych w prosty i zrozumiały sposób oraz wskazanie pracownikom przełożenia tych wartości na ich codzienną pracę. Wówczas dobrym zobrazowaniem dla wartości korporacyjnych są warsztaty współpracy międzydziałowej, wymiany pomysłów, ale także komunikacja

wewnętrzna wspierająca zasady dobrej współpracy w firmie, przekładająca ogólną zasadę jaką jest współpraca na sposób odpowiadania na zapytania płynące z wewnątrz firmy, odpowiadania na maile i dotrzymywania terminów prac podejmowanych w zespołach.

Innym problemem jest często opór przed występowaniem przed dużym gronem pracowników i prezentowanie strategii misji a także wartości firmy. Szczególnie dotyczy to dużych spółek gdzie w spotkaniach udział bierze jednorazowo kilkaset osób. Tutaj przydaje się trening, który pokazuje jak umiejętnie łączyć mówienie o wartościach z pokazywaniem pracownikom konkretnych korzyści związanych z pracą w danej organizacji.

Mówienie językiem wartości jest też istotne w przypadku organizacji w fazie zmian. Czasami pokazanie wartości istotnych dla klientów organizacji i ich zderzenie z hermetycznym systemem wartości wyznawanym przez organizację pokazuje pracownikom konieczność dokonania zmian, tak by spełnić oczekiwania rynku i dalej się rozwijać.

W przypadku inwestorów zagranicznych istotne jest również zrozumienie kodu wartości istotnego dla danego kraju i sektora. Polski sektor różni się bowiem znacznie od systemów wartości wiodących w innych krajach Europy.

## **Podsumowanie**

Wyniki raportu pokazują, że znaczenie wartości korporacyjnych dla firm działających na polskim rynku finansowym stopniowo wzrasta. Firmy starają się wzmacniać swoją tożsamość poprzez tworzenie odpowiednio dobranej palety wartości, coraz bardziej świadomie traktując je jako narzędzie skutecznej komunikacji. Ciągłe jednak zauważalna jest dość duża różnica w skali wykorzystania wartości korporacyjnych w codziennej komunikacji firm na polskim rynku, a standardami prezentowanymi m.in. przez firmy działające na rynkach Europy Zachodniej.

Sytuacja, w której łatwo zmienić dostawcę usług finansowych, czego efektem jest coraz większa mobilność klientów sprawia, że to właśnie wizerunek oraz siła marki stają się jednymi z podstawowych czynników pozwalających zdobyć przewagę nad konkurencją. Z tego względu bardzo ważna jest edukacja w zakresie korzystania z wartości firmowych. Budowanie strategii komunikacji firmy, która będzie powiązana z jej wartościami korporacyjnymi pozwala na stworzenie solidnych podstaw dla kształtowania jasnej i spójnej tożsamości firmy. Wykorzystanie wartości w komunikacji wewnętrznej pomaga wskazać pracownikom kierunek rozwoju firmy oraz wzmacnia więź pracownik – pracodawca. Należy jednak pamiętać, że aby spełniły swoją rolę, wartości korporacyjne muszą być wprowadzone w życie firmy w sposób zaplanowany i konsekwentny.

**Więcej informacji nt. projektu badawczego:**

Za realizację badań w Polsce odpowiada On Board PR ([www.onboard.pl](http://www.onboard.pl)) – firma zajmująca się doradztwem w dziedzinie komunikacji, współtworząca globalną sieć ECCO Network. Polska edycja ogólnego raportu została przygotowana pod patronatem PKPP Lewiatan. Badania oparto na analizach materiałów informacyjnych i ankietach kierowanych do wybranych, największych firm z kilkunastu branż.

Globalny projekt „Corporate Values Index 2009” jest rozwinięciem projektu badawczego „Indicateur des Valeurs” paryskiego biura Wellcom należącego do ECCO Network, które od roku 2003 prowadzi analogiczne badania na terenie Francji. Na skalę międzynarodową badanie to zostało zrealizowane już po raz drugi. Pierwsza edycja międzynarodowego badania Corporate Values Index była zrealizowana w 2006 roku. Audytorem obu edycji badania była firma KPMG France.