

Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2010

Raport z badania

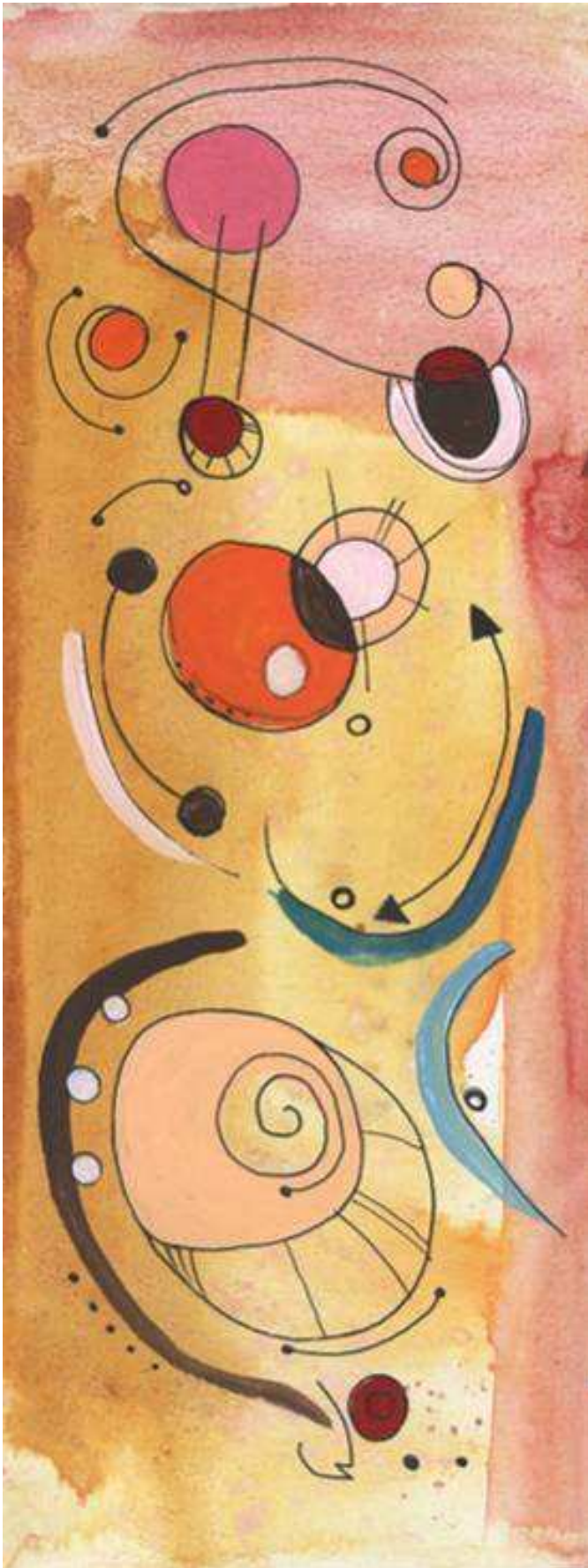
Listopad 2010

*„Idziemy, idziemy – jak długo już? To trudno powiedzieć.
Nic nie zmienia się z naszym krokiem, tam jest tak jak tutaj,
przedtem, jak teraz i potem; w niemierzalnej monotonii
przestrzeni topi się czas. Ruch z punktu do punktu
nie jest już żadnym ruchem, jeżeli jednostajność rządzi,
a tam, gdzie ruch nie jest ruchem, nie istnieje czas.”*

Tomasz Mann



...wprawiamy w ruch



*Specjalizujemy się
w złożonych
zagadnieniach*

*Pomnażamy wartość
rozwiązań poprzez
kumulowanie perspektyw*

*Wspieramy zarządy
w priorytetowych
działaniach*

...wprawiamy w ruch

Spis treści

1. O BADANIU	4
2. CHARAKTERYSTYKA FIRM BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIU	5
3. WNIOSKI Z BADANIA	6
3.1. PROJEKTY REALIZOWANE W ZAKRESIE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ	6
3.2. NARZĘDZIA KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ	8
3.3. STRATEGICZNE PODEJŚCIE DO KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ	10
3.4. PROBLEMY DOTYCZĄCE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ	11
3.5. OCENA EFEKTYWNOŚCI KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ	12
3.6. ZNACZENIE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ	13
4. PODSUMOWANIE	14
5. O GFMP MANAGEMENT CONSULTANTS	17



1.0 badaniu

Badanie trendów i wyzwań dla komunikacji wewnętrznej jest badaniem cyklicznym, przeprowadzonym corocznie od 1997 roku przez firmę GFMP Management Consultants. Od 2008 roku badania komunikacji wewnętrznej przeprowadzane są we współpracy z portalem PRoto.pl.



Celem tegorocznego badania było wskazanie odpowiedzi na następujące pytania:

- ▶ Czy znaczenie komunikacji wewnętrznej w polskich firmach rośnie czy maleje?
- ▶ Jakie rozwiązania w komunikacji wewnętrznej firmy stosują lub planują wdrożyć?
- ▶ Na czym koncentrują się i będą się koncentrować firmy w ramach komunikacji wewnętrznej?
- ▶ Z jakimi wyzwaniami są konfrontowane osoby odpowiedzialne za komunikację?

Badanie przeprowadzone zostało we wrześniu i październiku 2010.

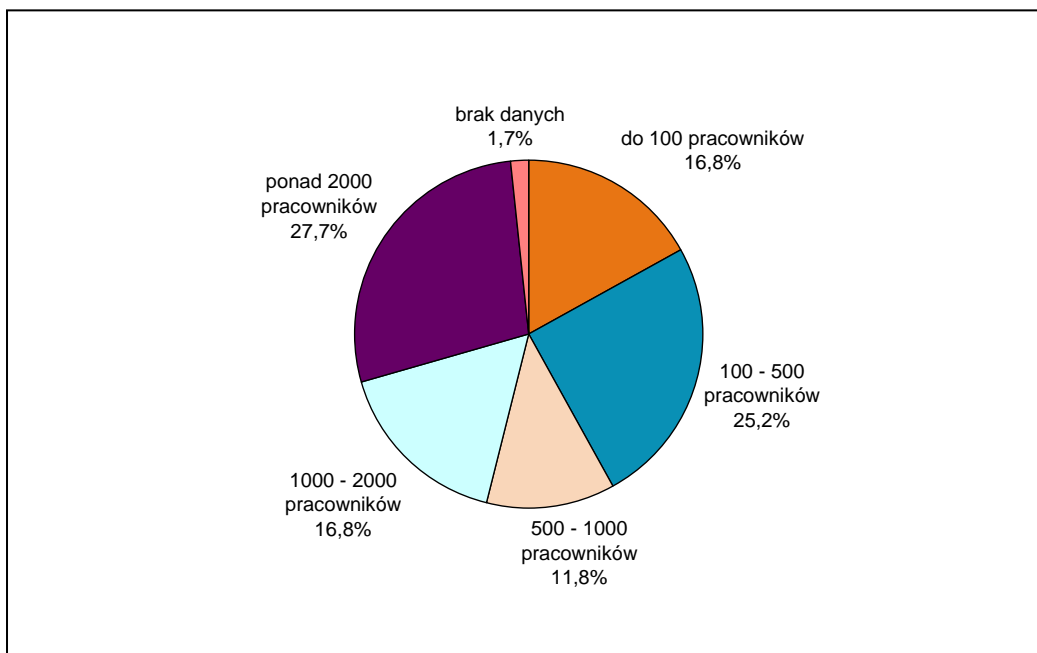
Badanie ma charakter ilościowy i realizowane było za pomocą ankiety, dystrybuowanej do osób odpowiedzialnych za komunikację wewnętrzną w firmach oraz instytucjach administracji państwowej i użyteczności publicznej. Z badania wyłączone zostały agencje Public Relations.



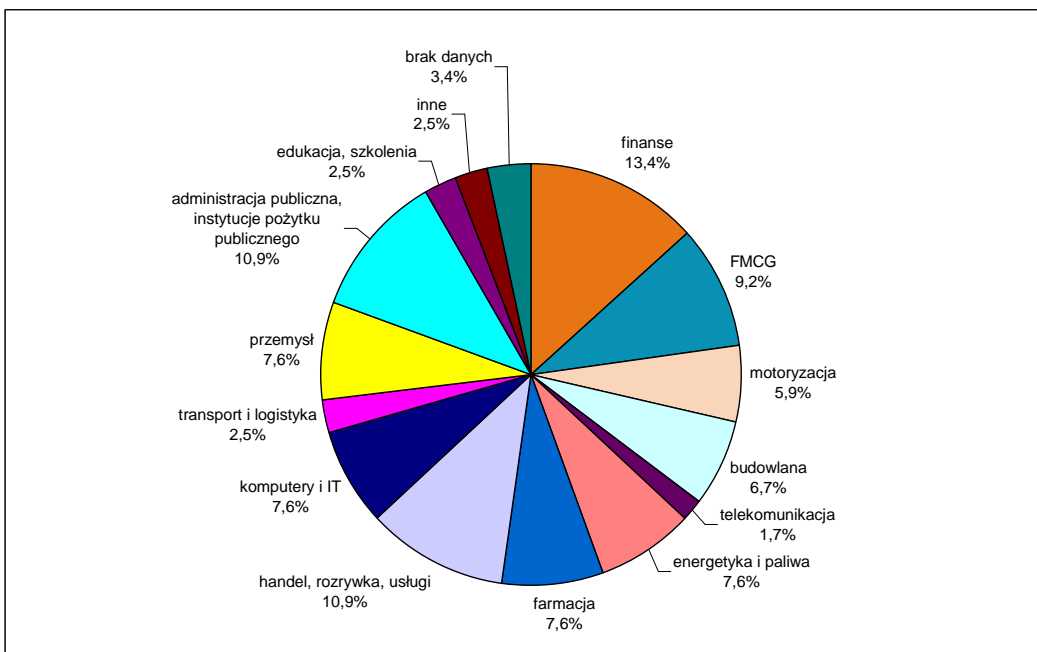
2. Charakterystyka firm biorących udział w badaniu

W tegorocznej edycji badania wzięło udział 119 firm, zróżnicowanych pod względem liczby zatrudnionych pracowników, sektora oraz branży.

Wykres 1: Wielkość zatrudnienia w firmach biorących udział w badaniu



Wykres 2: Firmy biorące udział w badaniu według branż

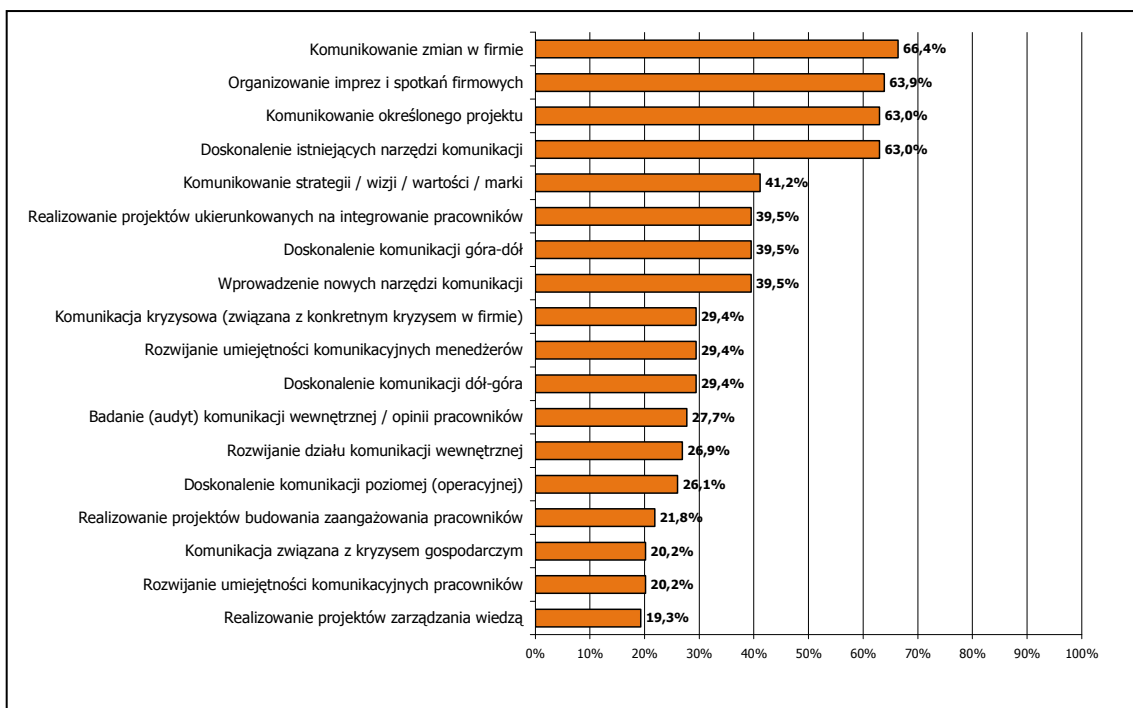


3. Wnioski z badania

3.1. Projekty realizowane w zakresie komunikacji wewnętrznej

Wskazanie aktualnych trendów w komunikacji wewnętrznej oparte jest na analizie projektów, na których osoby odpowiedzialne za komunikację wewnętrzną koncentrowały się w ostatnim czasie, jak również prześledzeniu działań planowanych na najbliższy okres.

Wykres 3: Na jakich projektach Pani / Pana firma koncentrowała się w ostatnim czasie (rok) w zakresie komunikacji z pracownikami?



Wśród projektów wskazywanych przez uczestników badania, jako koncentrujące uwagę w ostatnim czasie zdecydowanie dominują cztery: komunikowanie zmian w firmie, organizowanie imprez i spotkań firmowych, komunikowanie określonego projektu oraz doskonalenie istniejących narzędzi komunikacji wewnętrznej. Wszystkie te zadania zebrały powyżej 60% wskazań.

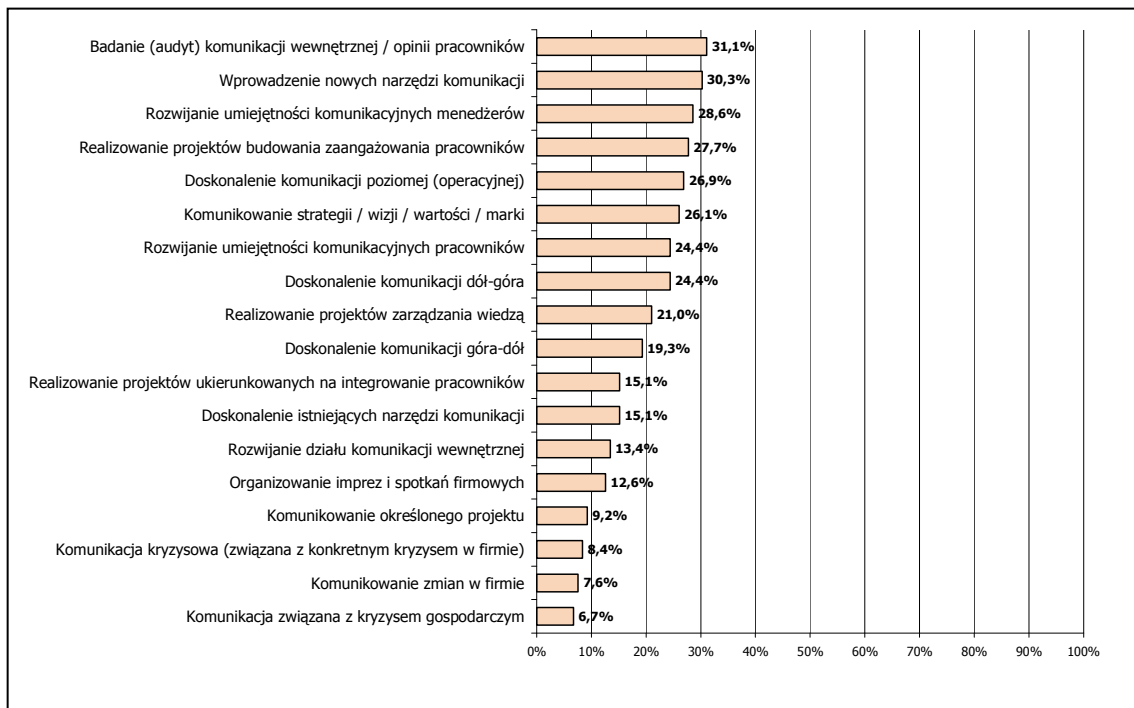
Projekty komunikowania zmian od lat znajdują się na szczycie listy działań pochłaniających najwięcej czasu i energii działów komunikacji, podobnie jak komunikowanie projektów, co odnosi się do bieżących zadań działu komunikacji. Wśród najczęściej wskazywanych projektów znajdują się także projekty doskonalenia instrumentarium komunikacyjnego – działania nakierowane na sam dział komunikacji.



Charakterystyczna jest wysoka pozycja organizowania imprez i spotkań firmowych wśród projektów koncentrujących uwagę działów komunikacji w ostatnim czasie. W badaniach realizowanych w 2009 roku widoczny był duży spadek liczby wskazań na tego typu działania. Zapewne firmy konfrontowane z trudną sytuacją gospodarczą i potrzebą obniżania kosztów rezygnowały z hucznych imprez dla pracowników. Tegoroczny wynik pokazuje powrót eventów na listę kluczowych projektów działów komunikacji. Duży odsetek badanych (39,5%) wskazywał też projekty ukierunkowane na integrowanie pracowników. Oznacza to rosnące potrzeby firmy w tym obszarze, co również może być oznaką wychodzenia z kryzysu i konieczności odbudowywania morale pracowników.

W 39,5% firm podjęto działania mające na celu doskonalenie przepływu informacji od wyższej kadry zarządzającej do pracowników. Ulepszanie przepływu informacji w przeciwnym kierunku, czyli usprawnienie komunikacji dół-góra, zostało wymienione przez 29,4% firm. Jeszcze rzadziej realizowanym projektem było doskonalenie komunikacji operacyjnej, czyli przepływu informacji pomiędzy działami w firmie, co było podejmowane przez 26,1%.

Wykres 4: Jakie projekty Pani / Pana firma zamierza realizować w najbliższym czasie?



Lista planowanych działań w obszarze komunikacji znacząco różni się od listy z projektami realizowanymi w ostatnim czasie. Z pewnością w planach mniej jest działań bieżących (takich jak komunikowanie projektów lub zmian), a więcej działań rozwijających i strategicznie ukierunkowujących komunikację wewnętrzną: przeprowadzenie audytu komunikacyjnego, wprowadzenie nowych narzędzi komunikacji, rozwijanie umiejętności komunikacyjnych menedżerów i pracowników.

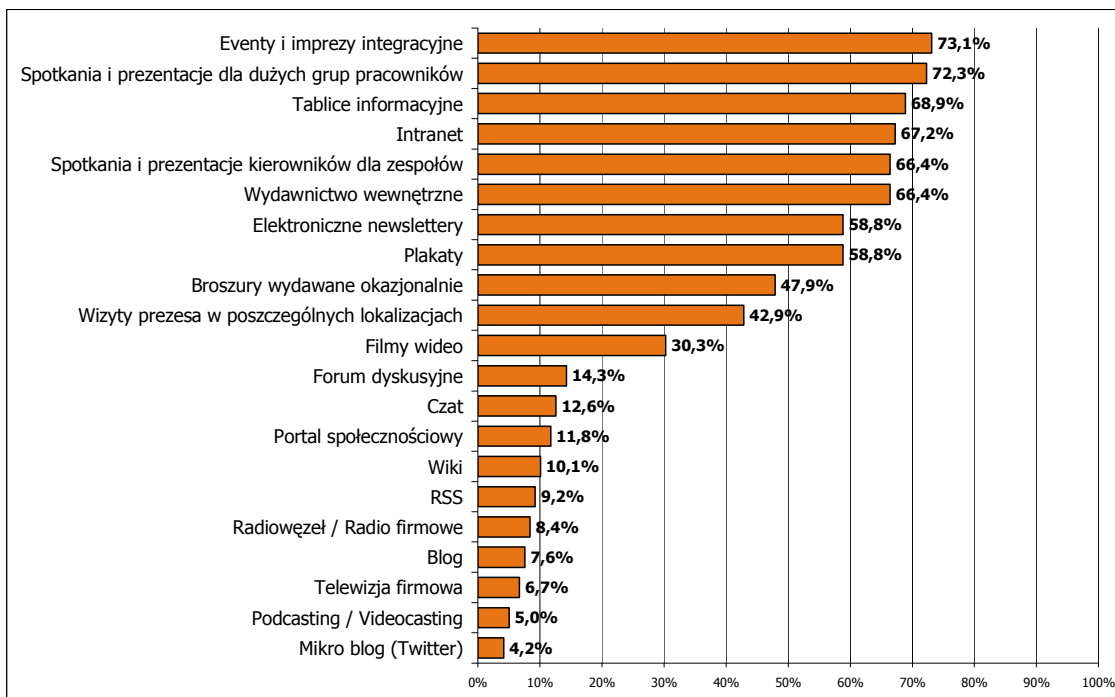


Warto zwrócić uwagę, że 27,7% badanych firm planuje realizację projektów budowania zaangażowania pracowników. Hasło „zaangażowanie pracowników” było jednym z kluczowych słów pojawiających się bardzo często podczas wykładów i prezentacji na tegorocznej konferencji *face* poświęconej komunikacji wewnętrznej. Mówiono z jednej strony o docelowym efekcie komunikacji, jakim jest zaangażowana kadra, a z drugiej strony omawiano inicjatywy angażowania pracowników w wypracowywanie rozwiązań lub decyzji. Jeżeli te słowa i zamierzenia firm wynikające z danych uzyskanych w badaniu przełożą się na rzeczywiste działania firm w odniesieniu do pracowników, może to stanowić dużą jakościową zmianę w praktyce polskich firm. Zmianę konieczną i pilną, bo w firmach obserwowalne jest zjawisko przechodzenia pracowników ze starego modelu angażowania się w realizację celów firmy, w kierunku nowego modelu charakteryzującego się przede wszystkim realizacją własnych celów. Zaniechanie działań łączących pracowników z celami firmowymi powodować będzie, że odbudowanie utraconej łączności z czasem stawać się będzie coraz trudniejsze.

O zmieniającym się podejściu do komunikacji wewnętrznej może też świadczyć to, że prawie co czwarta firma planuje zrealizować działania usprawniające przepływ informacji dół-góra: od pracowników do kadry zarządzającej.

3.2. Narzędzia komunikacji wewnętrznej

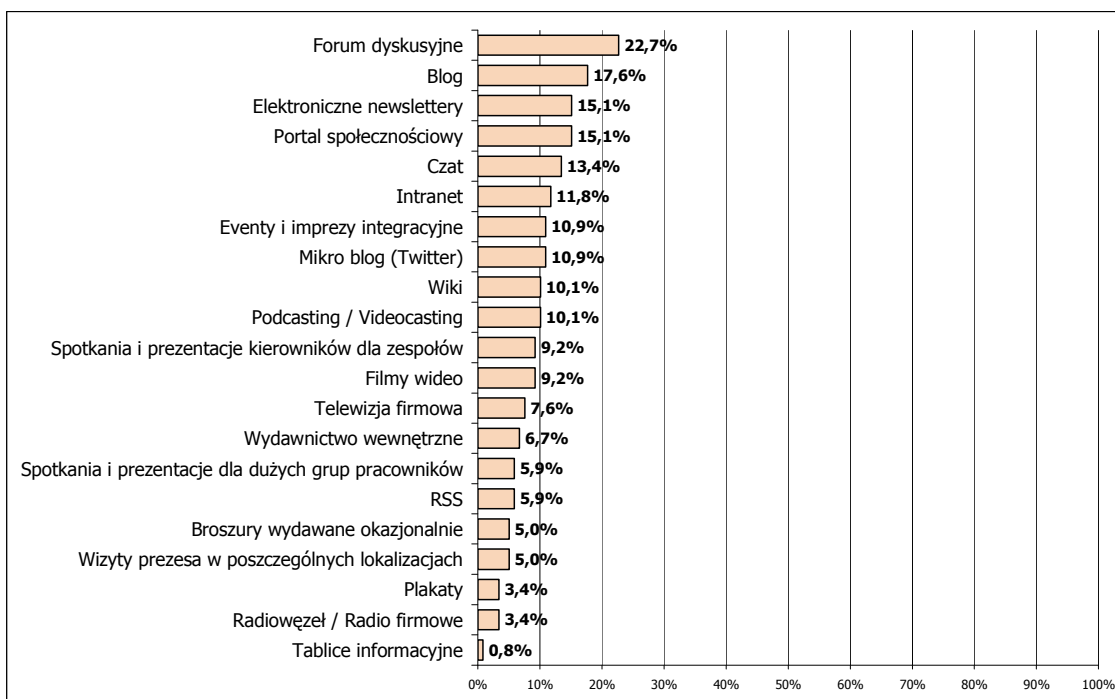
Wykres 5: Czy Pani / Pana firma stosuje następujące instrumenty komunikacji wewnętrznej?



Grupa najczęściej stosowanych narzędzi w komunikacji wewnętrznej nie zmienia się od lat. Narzędzia komunikacji bezpośredniej skierowane do dużych grup pracowników (eventy i spotkania dużych grup) są wymieniane najczęściej. Bardzo często stosowane są również spotkania w zespołach. Tradycyjne, drukowane narzędzia – tablice informacyjne, wydawnictwa wewnętrzne i plakaty zajmują cały czas wysoką pozycję. Z narzędzi elektronicznych najpowszechniej stosowane są intranety i e-newslettery.

Instrumenty komunikacji wewnętrznej, zaliczane do grupy mediów społecznościowych, czyli oddających głos pracownikom (fora dyskusyjne, czaty, blogi, wiki), ciągle nie są standardem i znacznie częściej pojawiają się na liście narzędzi komunikacji planowanych do wdrożenia, niż na tej z narzędziami stosowanymi. Istnieją jednak przesłanki by przypuszczać, że będzie to się zmieniało. Firmy interesują się nowymi rozwiązaniami i wśród projektów planowanych do realizacji (wykres 4) ponad 30% ankietowanych wskazało wprowadzenie nowych narzędzi komunikacji. Warto zwrócić uwagę na to, że 15,1% badanych planuje wdrożyć portal społecznościowy wewnątrz firmy. Realizacja tych planów z pewnością mocno zmieniłaby obraz komunikacji wewnętrznej w polskich firmach.

Wykres 6: Czy Pani / Pana firma planuje wdrożyć następujące instrumenty komunikacji z pracownikami?

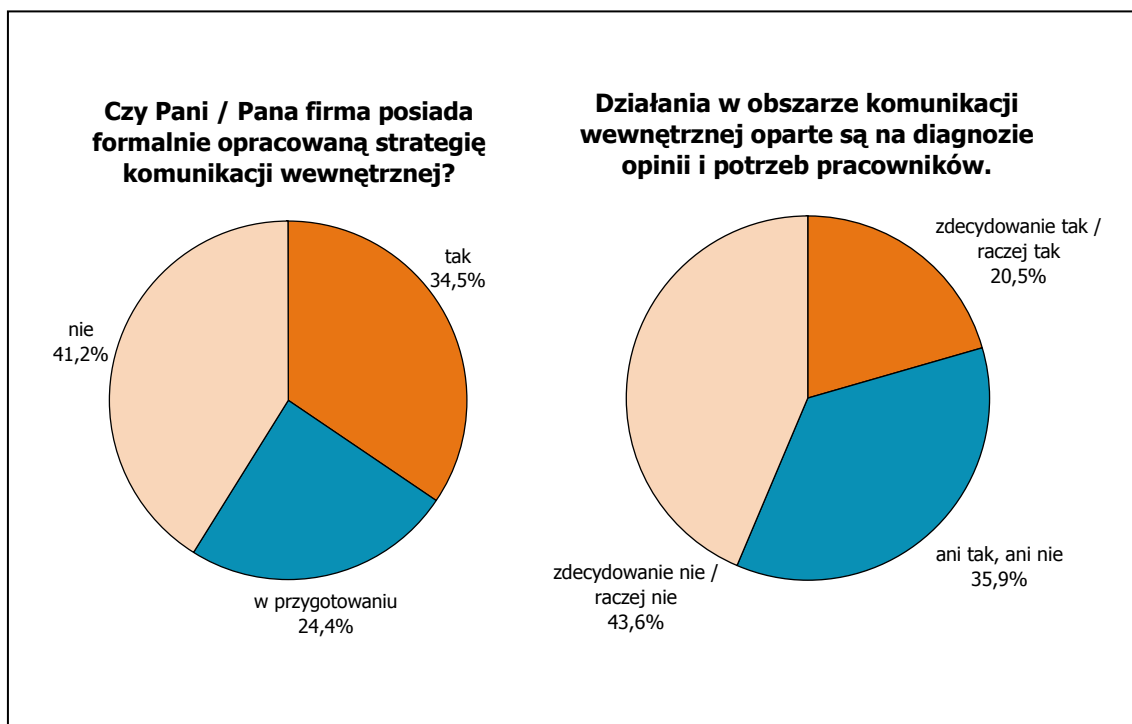


3.3. Strategiczne podejście do komunikacji wewnętrznej

Wyznacznikami strategicznego podejścia do komunikacji wewnętrznej jest:

- ▶ Podporządkowanie wszystkich działań komunikacyjnych jasnym celom wynikającym ze strategii organizacyjnej (czemu służy opracowanie strategii komunikacji)
- ▶ Opieranie działań komunikacyjnych na diagnozie i stałe mierzenie efektywności podejmowanych działań (czemu służy audyt komunikacyjny)

Wykres 7: Czy Pani / Pana firma posiada formalnie opracowaną strategię komunikacji wewnętrznej?



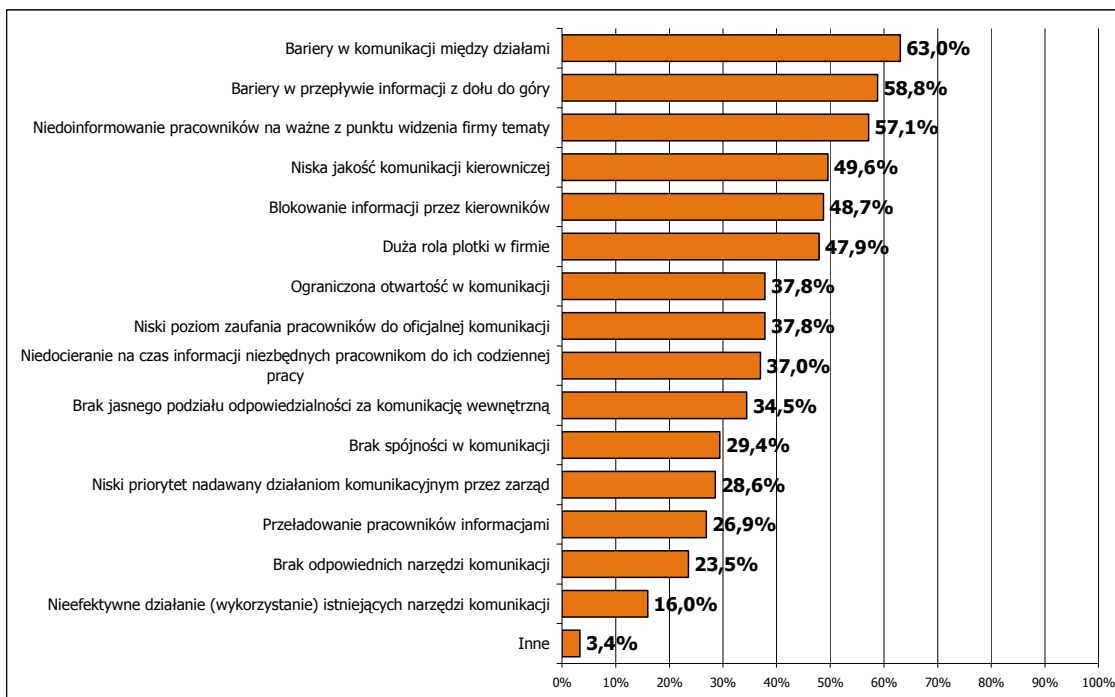
Wyniki badania pokazują, że strategiczne podejście do komunikacji nie jest powszechne w polskich firmach – 34,5% badanych firm opiera komunikację na formalnie spisanej strategii komunikacji wewnętrznej, a 20,5% opiera komunikację na diagnozie potrzeb i opinii pracowników.

Świadomość potrzeb przeprowadzania badań dotyczących komunikacji wewnętrznej w firmie jest zapewne wyższa niż możliwości jej realizacji – z reguły to brak poparcia kierownictwa dla takich inicjatyw lub ograniczone środki powodują, że firmy nie przeprowadzają badań, a nie brak wiedzy na temat ich przydatności w zarządzaniu komunikacją. Jednak bardzo często właśnie przeprowadzenie badania i zwrócenie uwagi kierownictwa na realne problemy, a następnie stworzenie i realizacja strategii komunikacji i ponowne badanie mierzące efekty podjętych działań dają największe szanse na to, by komunikacja wewnętrzna była traktowana poważnie przez zarządzających.



3.4. Problemy dotyczące komunikacji wewnętrznej

Wykres 8: Jakie problemy w komunikacji wewnętrznej pojawiają się w Pani / Pana firmie?



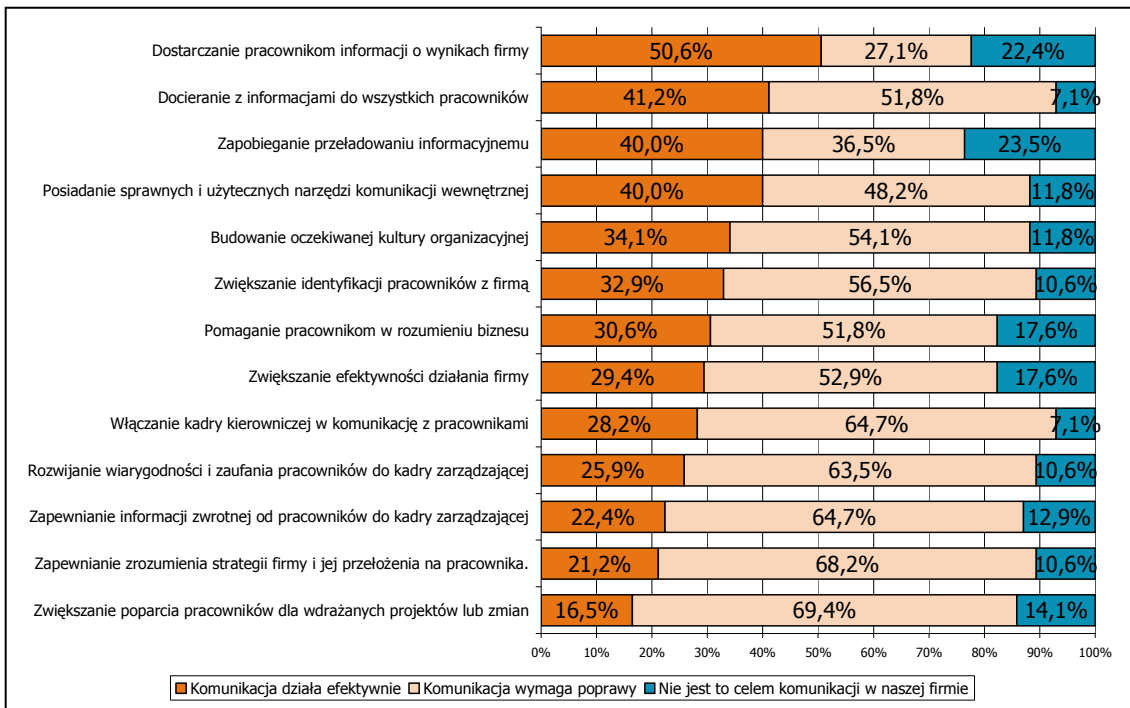
Trzy najczęściej wskazywane problemy w praktyce komunikacji wewnętrznej w polskich firmach odnoszą się do wszystkich trzech obszarów komunikacji pracowniczej: komunikacji poziomej (bariery w komunikacji między działami), dół-góra (bariery w przepływie informacji z dołu do góry) oraz góra-dół (niedoinformowanie pracowników na ważne z punktu widzenia firmy tematy). Dodatkową grupę problemów stanowi komunikacja kierownicza – zarówno niska jakość komunikacji ze strony menedżerów jak i blokowanie przez menedżerów informacji, zostały wskazane przez prawie połowę badanych jako istotny problem.

Odpowiedzi uczestników badania pokazują, że problemy komunikacyjne w firmach nie dotyczą pojedynczego, wąskiego zakresu problematyki, ale szerokiego, związanego ze wszystkimi aspektami komunikacji. Oznacza to konieczność podejmowania działań wymagających wsparcia na wyższym szczeblu zarządzania, obejmujących całą organizację (np. poprawa komunikacji międzydziałowej). Działania zorientowane na doskonalenie istniejących narzędzi komunikacji lub wprowadzanie nowych narzędzi nie pomogą. Tym bardziej, że sami badani brak odpowiednich narzędzi komunikacji i nieefektywne działanie istniejących narzędzi wymieniali najrzadziej.



3.5. Ocena efektywności komunikacji wewnętrznej

Wykres 9: Jak ocenia Pani / Pan efektywność komunikacji wewnętrznej w Państwa firmie w poszczególnych aspektach?



Uczestnicy badania krytycznie ocenili funkcjonowanie komunikacji wewnętrznej w swoich firmach. Świadczy to o wysokiej świadomości potrzeby doskonalenia komunikacji, zrozumieniu tego, jak powinna wyglądać dobra komunikacja wewnętrzna, ale jednocześnie wskazuje to na duże problemy w zapewnieniu jej efektywnego kształtu.

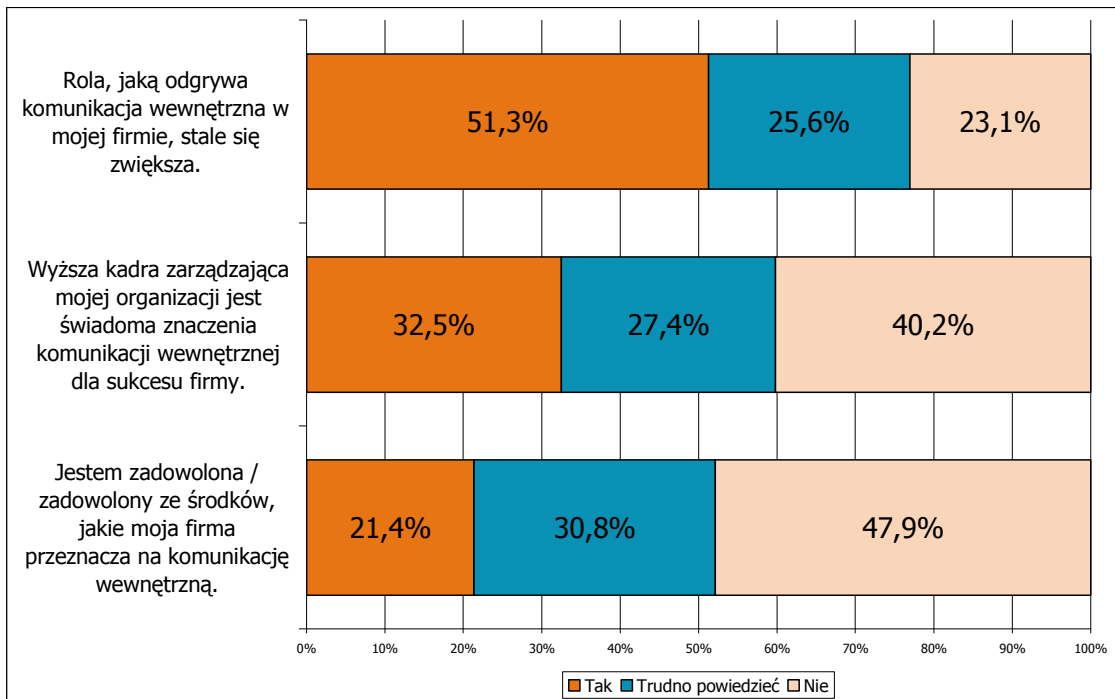
Zdaniem badanych w stosunkowo najmniejszym stopniu poprawy wymaga dostarczanie pracownikom informacji o wynikach firmy i zapobieganie przeładowaniu informacyjnemu. Jednak mniejsza niż w innych ocenianych aspektach komunikacji liczba wskazań na potrzebę doskonalenia wynika z tego, że dla części ankietowanych (ponad 20%) nie jest to w ogóle celem komunikacji w firmie.

We wszystkich pozostałych aspektach działania komunikacji odpowiedzi wskazujące na potrzebę doskonalenia zdecydowanie przeważają nad pozytywnymi ocenami efektywności komunikacji. Zdaniem badanych doskonalenia wymaga przede wszystkim zdolność komunikacji w firmie do budowania poparcia dla wdrażanych projektów lub zmian oraz zapewniania zrozumienia strategii i jej przełożenia na pracownika. W dalszej kolejności wymieniane były aspekty związane z rozwijaniem dialogu z pracownikami, budowaniem wiarygodności i zaufania do zarządzających oraz komunikacją kierowniczą.



3.6. Znaczenie komunikacji wewnętrznej

Wykres 10: Znaczenie komunikacji wewnętrznej w firmie



W opinii ponad połowy badanych, rola, jaką odgrywa komunikacja wewnętrzna w ich firmach, stale się zwiększa. Wynik ten może napawać optymizmem. Odczuwany wzrost znaczenia komunikacji wewnętrznej nie przekłada się jednak zdaniem osób odpowiedzialnych za komunikację na zwiększenie ilości środków przeznaczanych na działania komunikacyjne oraz na wsparcie i zrozumienie ze strony kierownictwa wyższego szczebla dla komunikacji wewnętrznej – w tych aspektach przeważają odpowiedzi negatywne.



4. Podsumowanie

- ▶ **51,3%** ankietowanych zauważa, że rola komunikacji wewnętrznej w ich firmach wzrasta
- ▶ Jednak **40,2%** jest zdania, że wyższa kadra zarządzająca w ich firmie nie jest świadoma znaczenia komunikacji wewnętrznej dla sukcesu firmy

Rola komunikacji w firmach rośnie. Dzieje się tak za sprawą zmian gospodarczych i społecznych (globalizacja, rosnące znaczenie wiedzy, indywidualizacja). Coraz więcej menedżerów dostrzega, że źródłem przewagi konkurencyjnej są kultura i ludzie. Rolą osób zajmujących się komunikacją wewnętrzną jest wzmacnianie tej świadomości wśród zarządzających (patrz ramka na stronie 16).

- ▶ **34,5%** firm biorących udział w badaniu posiada sformułowaną strategię komunikacji wewnętrznej
- ▶ Jedynie **20,5%** badanych deklaruje, że działania komunikacyjne w ich firmie oparte są na diagnozie potrzeb pracowników

Jeżeli obszar komunikacji wewnętrznej ma być poważnie traktowany w firmie, to konieczne jest jednoznaczne wykazywanie tego, w jaki sposób działania podejmowane w ramach komunikacji wspierają realizację strategii firmy. Koordynowaniu tych działań i powiązaniu ich ze strategią służy strategia komunikacji – ciągle nieobecna w wielu firmach. Drugim warunkiem jest mierzenie efektów – realizacja badań komunikacji, które pozwalają dostarczyć dowodów na skuteczność podejmowanych działań i jednocześnie określać trafnie potrzeby pracowników. Jeżeli pokażemy zarządzającym, że pomagamy im realizować ich cele i liczbowo wykażemy efekty swojej pracy, mamy szansę w rzeczywisty sposób zwiększyć znaczenie komunikacji w organizacji.

- ▶ Najwięcej energii działają komunikacji poświęcały na komunikowanie zmian – **66,4%** badanych wskazało te działania jako koncentrujące ich uwagę w ostatnim roku
- ▶ **69,4%** badanych uważa, że zapewnianie poparcia pracowników dla projektów i zmian wymaga w ich firmach poprawy (ten aspekt komunikacji działa zdaniem badanych najmniej efektywnie)

Temat zmian będzie stale obecny w każdej organizacji. W przypadku zmian i dużych projektów oczekiwania zarządzających w stosunku do komunikacji rosną. Warto być cały czas przygotowanym do tego, by skutecznie komunikować zmiany. Oznacza to po pierwsze rozwijanie niezbędnego do tego instrumentarium, jakim jest przede wszystkim przygotowana do komunikacji kadra kierownicza. Po drugie oznacza to stałe rozwijanie wiarygodności zarządzających i komunikacji wewnętrznej poprzez komunikację szczerą, otwartą i mówiącą ludzkim tonem o sprawach pracowników.



- ▶ **63,0%** badanych koncentrowało się w ostatnim czasie na doskonaleniu narzędzi komunikacji wewnętrznej
- ▶ Tymczasem, nieefektywne działanie narzędzi komunikacji wewnętrznej to najrzadziej wskazywany problem w komunikacji wymieniany jedynie przez **16,0%** badanych
- ▶ Najczęściej wskazywanym problemem w komunikacji zdaniem **63%** badanych są bariery w komunikacji między działami

Kiedy pada hasło – trzeba udoskonalić komunikację wewnętrzną w naszej firmie, pierwsza i najprostsza rzecz, jaka przychodzi do głowy, to rozwijanie narzędzi komunikacji. Niewątpliwie, sprawnie działające narzędzia są niezbędne, ale żeby dokonać rzeczywistej i odczuwalnej przez pracowników poprawy komunikacji, konieczne jest działanie na wyższym poziomie. Porządkowanie komunikacji poprzez plan strategiczny, tworzenie odpowiedniego klimatu dla komunikacji poprzez nadawanie odpowiedniego tonu oraz tworzenie platform dla sprawnego przepływu informacji między pracownikami. Komunikacja pozioma nabiera znaczenia, bo decyduje o sprawności działania, elastyczności i innowacyjności.

- ▶ Jednym z większych ograniczeń w komunikacji wewnętrznej są bariery w komunikacji od pracowników do zarządzających (dół-góra) – **58,8%** wskazań
- ▶ **22,7%** firm planuje w najbliższym czasie wprowadzić forum dyskusyjne w swoim intranecie a **15,1%** firm planuje wdrożyć wewnętrzny portal społecznościowy

Ograniczona otwartość w komunikacji to duża bolączka wielu organizacji. Szczególnie, jeżeli chodzi o przepływ informacji z dołu do góry, dostrzec można wiele barier. W rezultacie zarządzający są odcięci od informacji zwrotnej od pracowników i od ważnych informacji, które szeregowi pracownicy mają pracując na pierwszej linii. Pracownicy z kolei postrzegają zarządzających jako odciętych od rzeczywistości, co psuje ich wizerunek w oczach zatrudnionych. W wielu firmach media społecznościowe oddające w większym stopniu głos pracownikom są sposobnością do zmieniania kultury w kierunku większej otwartości. Portale społecznościowe dodatkowo mogą odegrać dużą rolę w zbliżaniu pracowników do siebie i zmniejszaniu barier międzydziałowych. Narzędzia nie są wszystkim, ale mogą pomóc w zmienianiu organizacji.

Patrząc przez pryzmat wyników z poprzednich badań na temat komunikacji wewnętrznej w Polsce można dostrzegać, że wiele się w tym obszarze dzieje, ale jednocześnie nie sposób nie odnieść wrażenia, że problemy i wyzwania pozostają ciągle te same. Jak skutecznie łączyć pracowników z biznesem (celami strategicznymi firmy) i sobą nawzajem przy jednoczesnym ciągle niewystarczającym wsparciu ze strony kierownictwa (top managementu i kierowników średniego szczebla)? Doświadczenia firm, którym udało się osiągnąć wiele w komunikacji podpowiadają rozwiązanie: strategiczne planowanie i oparcie się na diagnozie oraz mierzenie efektywności i ciągły rozwój na tej bazie.



Dlaczego komunikacja jest ważna?

Argumenty dla kadry zarządzającej

- ▶ Zapewnianie by **cele firmy były celami pracownika** to rosnące wyzwanie dla zarządzających. Właśnie skuteczna komunikacja wewnętrzna odgrywa największą rolę w tworzeniu połączenia między strategią firmy, a codziennymi działaniami i decyzjami podejmowanymi na wszystkich szczeblach organizacji.
- ▶ Kluczem do sukcesu firmy jest zdolność do egzekucji, czyli **sprawnego przekładania zamierzeń na działania**. Jak dowodzą badania spośród czterech czynników mających wpływ na zdolność do egzekucji (właściwe struktury, systemy motywacyjne, przekazywanie uprawnień decyzyjnych i komunikacja) najważniejsze są komunikacja i uprawnienia decyzyjne.
- ▶ Rosnącego znaczenia dla **utrzymania w firmie najbardziej wartościowych pracowników** nabiera zdolność organizacji do tworzenia atrakcyjnej kultury i zapewniania poczucia sensu. Dobra komunikacja wewnętrzna pomaga zdobyć przewagę w tym aspekcie nad innymi firmami w branży.
- ▶ 89% członków zarządów największych firm w Europie uważa, że kultura organizacyjna (i budująca ją komunikacja wewnętrzna) ma wysokie i bardzo wysokie znaczenie dla **ekonomicznego sukcesu firmy**, a jeszcze więcej jest zdania, że w przyszłości będzie nabierała znaczenia.
- ▶ Przełożenie jakości komunikacji na **wskaźniki finansowe firmy** (zwrot z inwestycji w akcje firmy) zostało wykazane w badaniach realizowanych przez firmę Watson Wyatt przeprowadzonych w 2005 i 2009 roku.



5.0 GFMP Management Consultants

Wspieramy firmy w zakresie zintegrowanej komunikacji korporacyjnej łączącej komunikację wewnętrzną i zewnętrzną.

Rozwinęliśmy kompletnie nowe podejście do zwiększania i wykazywania efektywności komunikacji korporacyjnej: **Communication Performance Management**.



Dzięki niemu możliwe jest:

- ▶ Klarowne powiązanie działań w obszarze komunikacji z celami strategicznymi firmy
- ▶ Zintegrowanie wszystkich działań komunikacyjnych tak, by zapewniać i stale zwiększać ich efektywność
- ▶ Określenie trafnych mierników i sposobów mierzenia efektywności podejmowanych działań we wszystkich grupach docelowych dla komunikacji
- ▶ Prezentowanie zarządowi postępów i wyników działań w przejrzysty i nieprzeładowujący informacjami, ale umożliwiający dowolne pogłębianie, sposób



Nasze wsparcie obejmuje:

▶ **Planowanie strategiczne**

- ▶ Opracowywanie strategii komunikacji na bazie celów strategicznych firmy
- ▶ Przekładanie strategii na plany działań komunikacyjnych
- ▶ Tworzenie planów komunikacji kryzysowej
- ▶ Tworzenie planów komunikacyjnych dotyczących zmian i dużych projektów

▶ **Rozwój komunikacji**

- ▶ Szkolenia dla menedżerów i specjalistów ds. komunikacji
- ▶ Szkolenia dla redaktorów / osób dostarczających treść
- ▶ Warsztaty dla zespołów ds. komunikacji
- ▶ Szkolenia otwarte
- ▶ Międzynarodowe Seminarium face – Nowoczesne strategie komunikacji

▶ **Mierzenie efektywności**

- ▶ Ustalanie mierników realizacji celów
- ▶ Opracowywanie karty wyników dla komunikacji
- ▶ Analizy stosowanych narzędzi badawczych
- ▶ Doskonalenie stosowanych narzędzi badawczych
- ▶ Realizacja badań i analiz (audyt komunikacyjny, badanie zaangażowania, analiza narzędzi komunikacji)
- ▶ Interpretacja i wyciąganie kluczowych wniosków z przeprowadzanych badań
- ▶ Rozwijanie zaleceń, co do działań doskonalących
- ▶ Tworzenie koncepcji i prezentacji wyników / efektów działań dla Zarządów

Projekty badawcze, doradcze i szkoleniowe w zakresie komunikacji realizowaliśmy dla takich klientów, jak: Bank BPH, Bank Zachodni WBK, British American Tobacco, Bunge, Commercial Union, Coty, Danone, Enea, GAZ-SYSTEM, GlaxoSmithKline, Grupa ITI, Grupa Żywiec, Heinz, ING Bank Śląski, ING Usługi Finansowe, Kompania Piwowarska, Lafarge, Lasy Państwowe, LUKAS Bank, Michelin, NEUCA, Philip Morris Polska, PKN Orlen, Polkomtel, Polska Telefonía Cyfrowa, Provident, PZU, Raiffeisen Bank Polska, Sanofi Aventis, Telewizja Polska, UPS, Vattenfall, Volvo, Wyeth, ZAK.

Kontakt:

GFMP Management Consultants
ul. Zwycięzców 28/20
03-938 Warszawa

tel. (22) 672 50 00
fax. (22) 672 50 75
e-mail: warszawa@gfmp.com.pl

Więcej informacji o firmie pod adresem: www.gfmp.com.pl

