Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 03/11/2026 16:58:50

A N N A L E S
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XLVIII, 1 SECTIO H 2014

* Uniwersytet Wrocławski
** Commit Polska Sp. z o.o.

DARIUSZ TWORZYDŁO*, NORBERT ŻYCZYŃSKI**

Analiza wybranych aspektów planowania wizerunkowych działań strategicznych i operacyjnych w kontekście polskich firm

Analysis of selected aspects of planning strategic and operational image activities in the context of Polish companies

Słowa kluczowe: *public relations*, planowanie strategiczne, planowanie operacyjne

Keywords: public relations, strategic planning, operational planning

Wstęp

Nieodłącznymi elementami procesu zarządzania z wykorzystaniem narzędzi i technik *public relations* są – wydawać by się mogło – strategia oraz plan operacyjny [Olędzki, Tworzydło, 2009, s. 128]. Okazuje się jednak, że często pozostaje to w sferze życzeniowej, by nie tylko planować działania PR, ale przede wszystkim – całość działań, jakie realizuje organizacja. Planowanie to proces, w którego wyniku porządkuje się cele, kierunki, narzędzia oraz metody rozliczania tego, co zostało założone, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie szeregu istotnych efektów. Do najważniejszych korzyści należą uporządkowanie, przekładające się na takie ułożenie działań, które wpływa na jakość prowadzonej komunikacji, a także oszczędność, wynikająca z tego, że proces planowania pozwala na działania według określonych norm i reguł, co nie kumuluje dodatkowych kosztów związanych z częstymi zmianami lub koniecznym zaniechaniem. Inną korzyścią jest możliwość wprowadzania logicznych i uzasadnionych korekt oraz wykrycia punktów krytycznych, czyli sytuacji, w których możliwe będzie zagrożenie.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 03/11/2026 16:58:50

W niniejszym artykule skupiono się na zaprezentowaniu wybranych aspektów planowania działań nazywanych powszechnie *public relations*. Aktywności mające na celu budowanie relacji, budowanie wizerunku i komunikowanie prawdy muszą być ujęte w plan, aby to, co jest kwintesencją działalności komunikacyjnej, mogło zostać osiągnięte. Poruszono aspekt budowania strategii oraz wynikających z tego planów operacyjnych. Zaprezentowano również wyniki badań poświęconych analizie funkcjonowania średnich i dużych przedsiębiorstw w warunkach zmiennej koniunktury gospodarczej, przeprowadzonych w roku 2012 na próbie 200 przedsiębiorstw z całej Polski zatrudniających powyżej 50 pracowników. Operat badawczy stanowiła baza 94 500 średnich i dużych firm znajdująca się w zbiorze zawierającym 27 000 rekordów. Badania początkowo planowano przeprowadzić metodą CAWI, dla której w wersji elektronicznej przygotowano specjalny kwestionariusz ankietowy poprzedzony pilotażem. Po wysłaniu 17 000 maili uzyskano tylko nieliczne odpowiedzi zwrotne. Problemów w realizacji upatrywano w obszerności kwestionariusza ankietowego oraz braku motywacji i czasu potencjalnych respondentów. Ze względu na niski *response--rate* postanowiono zmienić technikę zbierania danych na CATI, wykorzystując przygotowany wcześniej kwestionariusz. Powtórnie wylosowano próbę i rozpoczęto badania od początku. Spośród 1 500 podmiotów wylosowanych do próby zasadniczej oraz prób rezerwowych odpowiedzi udzieliło 200 respondentów. Przedstawiona liczba efektywnie przeprowadzonych wywiadów stanowi podstawę do dalszych obliczeń.

Celem opracowania jest prezentacja możliwości wykorzystania dokumentów strategicznych oraz operacyjnych w zakresie *public relations* w procesie tworzenia i umacniania relacji określonych podmiotów gospodarczych z ich otoczeniem rynkowym. Do realizacji celu wykorzystano analizę dostępnych materiałów literaturowych oraz wycinek z badań, o których wspomniano w powyższym akapicie.

1. Plany operacyjne i strategia

Termin „strategia" wywodzi się od używanego w starożytnych Atenach słowa *strategos*, będącego połączeniem dwóch pojęć: *stratos*, oznaczającego armię, oraz *aegin* – przywództwo. Strategosem nazywano dowódcę armii, o niezwykłych talentach, umiejętnościach i znajomości sztuki wojennej. Słowo „strategia" przez wiele lat odnosiło się do aspektów wojskowości [Domański, 2010, s. 53] i także współcześnie, patrząc na to, co dokument strategii zawiera i do czego służy, można odnieść wrażenie, że pojęcie to z wojskowością, a w szczególności z długo- i krótkookresowym planowaniem operacyjnym i taktycznym, nadal ma wiele wspólnego. Strategia bywa także definiowana jako proces, w którego wyniku założone cele są realizowane na podstawie uzgodnionych i zatwierdzonych działań operacyjnych. Bez względu jednak na liczbę definicji i sposób podejścia autorów do omawianej problematyki w tle zawsze pozostają dwa istotne elementy – cele i to, w jaki sposób mają zostać osiągnięte.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 03/11/2026 16:58:50

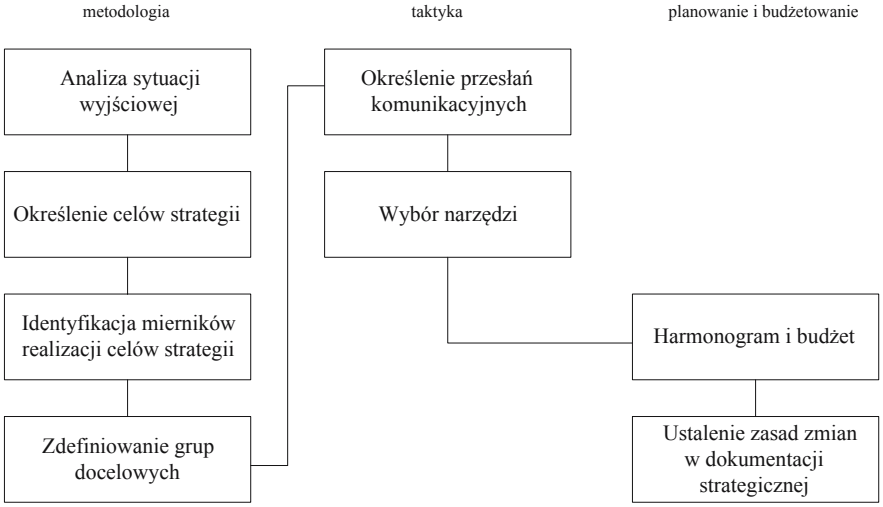
Strategię *public relations* [Olędzki, Tworzydło, 2009, s. 159; Rozwadowska, 2002–2006, s. 87] definiuje się jako dokument zarządczy, który w na podstawie analizy sytuacji wyjściowej definiuje kierunki w zakresie budowy i umacniania wizerunku oraz kierunku, w jakim powinna podążać organizacja. Jego zasadniczą cechą jest spójność ze strategią rozwoju, według której działa organizacja, a także zgodność z innymi dokumentami o charakterze strategicznym, zdefiniowanym na poziomie organizacji lub jej części. Aby strategia ta spełniła stawiane przed nią zadania, musi zawierać jasno zdefiniowane cele, precyzyjne na tyle, by po zakończeniu wdrożenia można było ocenić, w jakim zakresie została wdrożona. Strategia musi również zakładać odpowiednie wyznaczniki finansowe, bowiem każdy przedsiębiorca, decydując się na określone działania, z reguły o charakterze kosztotwórczym, zakłada osiągnięcie wymiernych efektów finansowych.

Elementem spójnym ze strategiami, a często mylonym z ich istotą, są tzw. plany operacyjne, które należy traktować jako uszczegółowienie strategii. Obydwa rodzaje dokumentów muszą pozostawać ze sobą w spójności. Tylko wówczas będzie możliwe uzyskanie efektu w postaci zmiany lub wzmocnienia wizerunku czy budowy relacji wewnętrznych i zewnętrznych podmiotu gospodarczego.

2. Proces budowania strategii i planów operacyjnych

W pierwszej części procesu tworzenia dokumentów strategicznych dokonuje się tzw. analizy sytuacji wyjściowej, która polega w głównej mierze na pozyskaniu niezbędnych informacji na temat stanu, w jakim znajduje się organizacja, jej atutów i słabości, dotychczasowych działań oraz ich skutków, a także potencjału, jakim dysponuje, a który można wykorzystać. Zasadniczą korzyścią wynikającą z takiej analizy jest ukazanie organizacji w momencie, z którym następnie będziemy porównywali uzyskane w trakcie działań komunikacyjnych efekty. Odnosząc się do dokumentu strategii *public relations*, analiza sytuacji wyjściowej pozwala na określenie wizerunku wewnętrznego [Olędzki, Tworzydło, 2009, s. 75] oraz zewnętrznego, czyli tego, jak organizację postrzegają inne podmioty. Precyzyjne określenie punktu wyjścia w tym przypadku pozwala nie tylko na jego późniejszą zmianę czy przekształcanie, ale także porównanie wizerunku i tożsamości, które są bardzo często różne od siebie. Zarówno teoretycy, jak i praktycy zgadzają się z tym, że podstawą tworzenia strategii jest dogłębna i dokładna analiza, diagnoza stanu wyjściowego, ocena zasobów, umiejętności [Janusz, Janisz, Kozioł, Szopik, 2008, s. 63], jednak w rzeczywistości, głównie z uwagi na pośpiech, rzadko znajduje się czas na wspomnianą analizę z wykorzystaniem metod wewnętrznych czy zewnętrznych. Dlatego najczęściej wykorzystuje się najprostszą i najszybszą z metod, a mianowicie analizę SWOT, obejmującą rozpoznanie silnych i słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń związanych z otoczeniem, w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje [Mruk (red.), 2002, s. 17–18].

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 03/11/2026 16:58:50



Rysunek 1. Projektowanie strategii

Źródło: opracowanie własne.

Po zdefiniowaniu sytuacji wyjściowej zwykle następuje określenie celów przyświecających strategii [Seitel, 2003, s. 193]. Zazwyczaj rozpatruje się je w dwóch obszarach, na poziomie ogólnym oraz szczegółowym. Cele szczegółowe wynikają z ogólnych i zwykle precyzyjnie opisują to, co będzie skutkowało szeregiem działań dostosowanych do zdefiniowanych i opisanych grup docelowych. Cele z jednej strony pozwalają wskazać to, co dla firmy jest najważniejsze, z drugiej natomiast uwiarygadniają firmę w jej otoczeniu biznesowym.

Grupy docelowe, czyli podmioty, które charakteryzuje istotne podobieństwo, umożliwiają takie dobranie oraz zdefiniowanie obszarowe działań, by uzyskać mocniejszy i dostosowany do założonych celów efekt. Mając dobrze dobrane grupy docelowe, można mniejszym kosztem dotrzeć tam, gdzie wspomniane grupy będą w stanie zapoznać się z kluczowymi przekazami, jakie chcemy, by do nich dotarły. Następnym krokiem jest opracowanie kluczowych przekazów i przesłania adresowanego do wybranych grup docelowych. Spójność przekazu odgrywa bardzo istotną rolę w uzyskaniu efektów i celów, jakie założymy w dokumencie strategii.

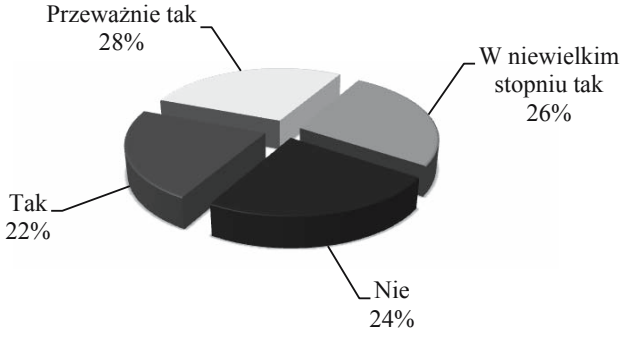
Następnym działaniem po określeniu kierunków komunikacji jest prezentacja narzędzi, dzięki którym założone cele zostaną osiągnięte. Narzędzia, odpowiednio przygotowane, ułożone, i dostosowane do grup docelowych, stanowią o sile oddziaływania na te właśnie grupy i są podstawą do realizacji założonych celów. Narzędzia wpisuje się następnie w harmonogram, co pozwala na ich spójne i przede wszystkim konsekwentne wdrożenie. Oprócz harmonogramu elementem składowym całego dokumentu strategii jest także budżet, który stanowi finansowe wyrażenie celów założonych w strategii. Budżet, w tym przypadku najczęściej zawierający jedną ze stron, czyli kosztową, umożliwia założenie określonych wydatków i następnie

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 03/11/2026 16:58:50

przyrównanie ich do osiągniętych, często niewymiernych efektów. Podczas prac nad dokumentem strategicznym zaczyna się nie tylko budowanie treści, która ma być następnie wdrażana, ale również, co jest niezwykle istotne, ruszają prace nad normami, według których będzie dokonywana aktualizacja dokumentu. Proces budżetowania to jedno z najbardziej istotnych działań planistycznych, jednak to nie budżet powinien stanowić punkt wyjścia do działań PR, a cele, które chcemy osiągnąć [Szymańska, 2004, s. 176]. Niektórzy autorzy powyższe wieloetapowe działania zamykają w jednym, które jest definiowane jako etap formułowania strategii przedsiębiorstwa. Jako dwa kolejne przyjmują etap wdrażania oraz etap kontroli i oceny realizacji założeń strategicznych [Mruk (red.), 2002, s. 17]. Przyjmując powyższe założenie, należy uznać przedstawiony na rysunku 1 zapis procesu budowy strategii za pierwszy z istotnych elementów całego procesu. Ważne jest wdrożenie tego, co zostało zaplanowane, przetestowanie narzędzi, co do których autor zakłada, iż umożliwią osiągnięcie celów, a następnie kontrola tego, co jest wdrażane, i wprowadzanie koniecznych zmian w trakcie.

3. Planowanie strategiczne w organizacji

Problem strategicznego planowania, a także podejmowania działań operacyjnych nie tylko stanowi przedmiot systematycznych dywagacji o podłożu teoretycznym, ale także podlega ewolucji w kontekście zmian, jakie zachodzą w praktyce gospodarowania. Badania przeprowadzone na ogólnopolskiej próbie badawczej przedsiębiorstw pozwalają na poznanie przynajmniej ogólnych czynników wpływających na decyzje przedsiębiorców, które dotyczą braku aktywności w wymiarze strategicznym czy operacyjnym – w kontekście zapisywania tego, co firma planuje i w jaki sposób zamierza osiągnąć założone cele.



Rysunek 2. Czy w Państwa przedsiębiorstwie najważniejsze plany strategiczne bądź zaplanowane strategie są przyjmowane w formie pisemnej? (N = 200)

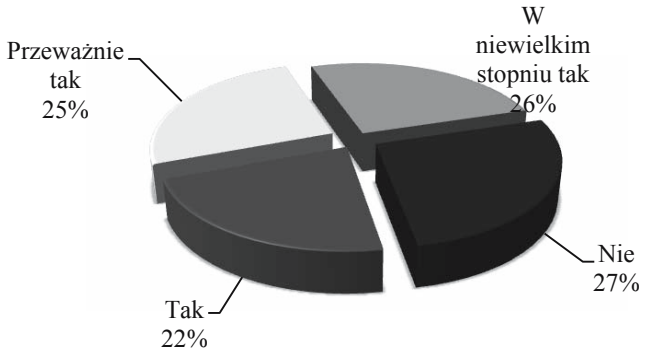
Źródło: opracowanie własne.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 03/11/2026 16:58:50

Blisko trzy czwarte respondentów na pytanie o to, czy w ich przedsiębiorstwie najważniejsze plany strategiczne bądź zaplanowane strategie mają formę pisemną, odpowiedziało pozytywnie lub częściowo pozytywnie. Wyraźnie daje się zauważyć, że większość badanych przedsiębiorstw dostrzega i rozumie, jakie korzyści daje planowanie. Prawdopodobnie zauważają zasadniczą korzyść płynącą z posiadania strategii, jaką jest wiedza na temat celów oraz możliwości ich osiągnięcia. Do innych istotnych korzyści, jakie wynikają z posiadania dokumentów strategicznych, można zaliczyć następujące:

- analiza sytuacji firmy w kontekście jej pozycji na rynku,
- analiza i ocena silnych i słabych stron wewnętrznych,
- pozyskanie wiedzy na temat własnych zasobów i możliwości ich strategicznego oraz operacyjnego (taktycznego) wykorzystania,
- odróżnienie firmy od konkurencji w aspekcie działań, a także obranych kierunków,
- identyfikacja istotnych dla firmy przekazów komunikacyjnych,
- uporządkowanie decyzji,
- ustalenie dotychczas prowadzonych działań w kontekście ich efektywności oraz skuteczności,
- sprecyzowanie okresów, w jakich poszczególne działania mają być realizowane,
- ustalenie koniecznych do poniesienia wydatków oraz ich prezentacja w kontekście założeń przyjętych w dokumencie strategii.

W cytowanych w niniejszym opracowaniu badaniach respondentów zapytano również o to, czy w ich przedsiębiorstwach najważniejsze plany operacyjne są przyjmowane w formie pisemnej.



Rysunek 3. Czy w Państwa przedsiębiorstwie najważniejsze szczegółowe plany operacyjne są przyjmowane w formie pisemnej? (N = 200)

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki dowodzą, iż podobnie jak w przypadku dokumentów strategicznych również te operacyjne (taktyczne) stanowią cenne źródło informacji oraz istotny

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 03/11/2026 16:58:50

składnik procesów zarządczych, którymi muszą kierować menedżerowie badanych podmiotów. Tak pojmowane zarządzanie, oparte na mądrze przygotowanych planach operacyjnych i strategicznych, pozwala z jednej strony gromadzić dane, z drugiej natomiast wykorzystywać je do podejmowania skutecznych decyzji.

4. Budowa dokumentów strategicznych i planów operacyjnych

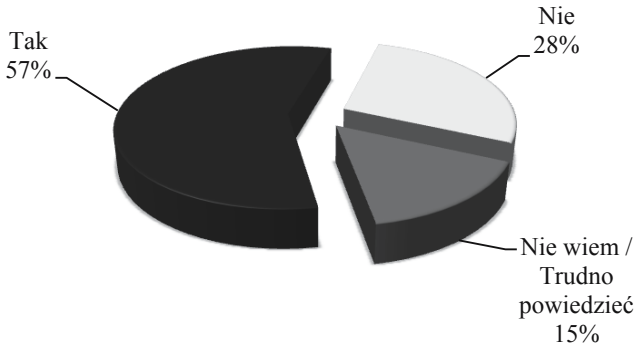
Dokumenty o charakterze strategicznym, a także plany operacyjne buduje się na dwa sposoby – albo samodzielnie robią to pracownicy firmy, albo korzysta się z pomocy ekspertów/doradców zewnętrznych. Oczywiście możliwe jest również zastosowanie rozwiązania hybrydowego, które polega na opracowywaniu dokumentacji przez zespół złożony z osób zatrudnionych w organizacji, przy wsparciu ekspertów zewnętrznych. Zasadniczą korzyścią płynącą z pierwszego rozwiązania jest to, że osoby zatrudnione w organizacji znają doskonale jej strukturę, specyfikę, obowiązujące w niej zasady. Inną zaletę takiego rozwiązania stanowi posiadanie przez te osoby istotnej wiedzy na temat zasobów oraz ich dotychczasowego wykorzystania, a także łatwość oceny możliwości użycia wspomnianych zasobów do prac wdrożeniowych w zakresie strategii. Kolejnym atutem jest bliskość zarządu, co oznacza, że w każdej chwili autorzy dokumentu mogą uzyskać stosowne wyjaśnienia czy dodatkowe, ważne w kontekście strategii dane. Zasadniczą wadę natomiast stanowi to, że zespołowi wewnętrznemu brakuje dystansu, aby na firmę spojrzeć z dalszej perspektywy, co bardzo utrudnia obiektywną ocenę i wnioskowanie. Ponadto często osoby tworzące strategię nie mają tak dużej wiedzy i doświadczenia jak eksperci zewnętrzni, co powoduje braki metodologiczne oraz błędy w konstrukcji dokumentu. W związku z tym rozsądne wydaje się rozwiązanie, które zakłada przygotowywanie dokumentu strategii przez własny zespół przy wsparciu ekspertów zewnętrznych. Pozwala to uniknąć wad wynikających ze stosowania jednego tylko rozwiązania i wzmocnić korzyści.

5. Planowanie działań wizerunkowych

Działania *public relations* powinny być spójne i zaplanowane. Wynika to nie tylko z definicji, ale przede wszystkim z logiki zarządzania. Brytyjski Instytut Public Relations wskazał, iż PR to przemyślane, planowe i ciągłe starania w kierunku osiągnięcia, a następnie utrzymania wzajemnego zrozumienia pomiędzy organizacją a jej publicznością. Podobne brzmienie, w kontekście planowania, zawiera definicja opracowana przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Public Relations. Także tam znajduje się odniesienie do planowania jako podstawy w działaniach PR. Podobne nawiązania do procesu planowania umieścili w swojej definicji Scott M. Cultip, Allen H. Center oraz Glen M. Broom [Wojcik, 2005, s. 22–25]. Także Krystyna Wojcik

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 03/11/2026 16:58:50

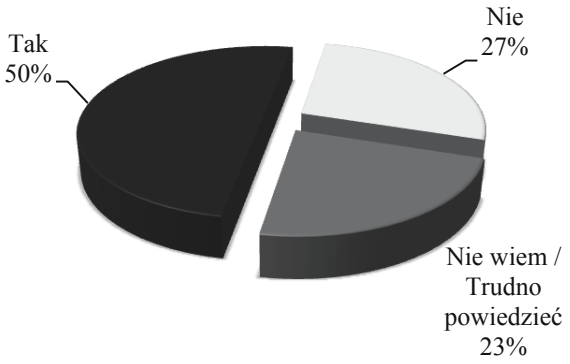
stwierdza, iż atrybutem celowej i świadomej działalności w zakresie *public relations* jest jej planowanie [Wojcik, 2005, s. 28]



Rysunek 4. Czy Państwa przedsiębiorstwo prowadzi działania mające na celu budowanie wizerunku? (N = 200)

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi „nie" lub „nie wiem/trudno powiedzieć" mogą sugerować nie tylko fakt, iż nie prowadzi się w firmie działań o charakterze *public relations*, ale także brak świadomości respondentów co do takich działań. Pytani mogli w tak sformułowanym pytaniu doszukiwać się działań szeroko nagłaśnianych, mogli nie zdawać sobie sprawy z faktu, że nawet proste działania ukierunkowane na zespół stanowią element nie tylko HR, ale również PR, co jednak nie zwalnia firmy z odpowiedzialności za brak zrozumienia tego, co jest realizowane w jej wnętrzu lub otoczeniu.



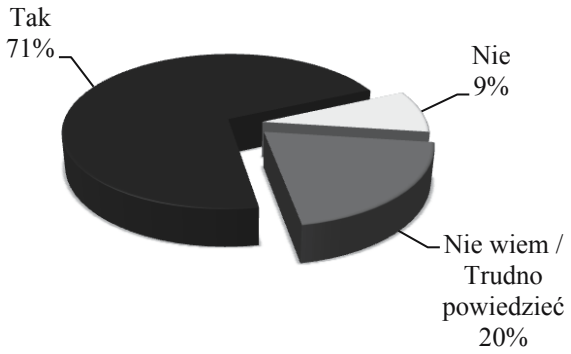
Rysunek 5. Czy działania mające na celu budowanie wizerunku Państwa przedsiębiorstwa są zapisane w strategii Państwa przedsiębiorstwa? (N = 114, pytanie warunkowe)

Źródło: opracowanie własne.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 03/11/2026 16:58:50

Znów wydaje się, że także tutaj respondenci mogli mieć problem z precyzyjnym zrozumieniem pytania. Należy zauważyć, iż w tym przypadku znacznie większa grupa badanych niż przy odpowiedzi na temat działań o charakterze wizerunkowym nie potrafiła stwierdzić, czy działania o charakterze wizerunkowym prowadzone w firmie są zapisane w dokumentach strategicznych.

Jeden ze stałych elementów dokumentu strategii stanowi pomiar efektów. W przypadku *public relations* ma to o tyle duże znaczenie, że wiele z nich jest albo trudno mierzalnych, albo niewymiernych. Trudno bowiem dokonywać pomiarów satysfakcji, zadowolenia, a kwestie różnego rodzaju ocen są zwykle bardzo subiektywne. Z drugiej strony pomiar jest konieczny, gdyż pozwala stwierdzić, w jakim stopniu wdrażane działania przynoszą oczekiwane skutki. Oczywiście pomiar w istotnej części zależy od kontroli. Można zatem mówić o finalnym (końcowym) pomiarze efektów działań PR, a także o działaniach podejmowanych w trakcie realizacji programów *public relations*. Pomiar w trakcie jest o tyle istotny, że można potraktować go w sposób kontrolny. Jednak kontrola ma sens tylko wówczas, gdy jest obiektywna i służy wyciągnięciu wniosków i wprowadzeniu ich w życie [Wojcik, 2005, s. 811].



Rysunek 6. Czy mierzą Państwo efekty działań mających na celu budowanie wizerunku Państwa przedsiębiorstwa? (N = 114, pytanie warunkowe)

Źródło: opracowanie własne.

Patrząc na praktykę realizacji działań *public relations*, trudno uwierzyć, iż ponad 70% badanych firm realizuje działania pomiarowe. Z praktycznych doświadczeń autorów artykułu jednoznacznie wynika, iż bardzo często ten element działań PR jest pomijany z uwagi na ograniczenia kosztowe. Jednak aby dowieść tak postawionej tezy, konieczne byłoby przeprowadzenie innych, dogłębnych badań ilościowych lub jakościowych [Olędzki, Tworzydło, 2009, s. 24].

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 03/11/2026 16:58:50

Zakończenie

Zgodnie z definicją zawartą w *Leksykonie public relations* strategia PR to element planu komunikacyjnego pozwalający na rozwiązanie problemów, które zostały określone w analizie sytuacji wyjściowej [Olędzki, Tworzydło, 2009, s. 159]. Jest to niezwykle ważny dokument, którego przygotowanie, a następnie wykorzystanie powinno stać się standardem w praktyce działania przedsiębiorstw i organizacji. Niestety nie zawsze tak jest i konsekwencje tego są widoczne w samych działaniach – bywa, że prowadzonych w sposób chaotyczny, niespójny, w oderwaniu od analizy tego, co jest problemem, który należy rozwiązać. Może to powodować utratę korzyści, jakie zapewniają strategia i działanie według przygotowanych wytycznych i wzorców.

Bibliografia

1. Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
2. Janusz K., Janisz W., Kozioł K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008.
3. Mruk H. (red.), *Strategie marketingowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
4. Olędzki J., Tworzydło D. (red.), *Leksykon public relations*, Wydawnictwo Newsline, Rzeszów 2009.
5. Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002–2006.
6. Seitel F.P., *Public relations w praktyce*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
7. Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2004.
8. Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005.

Analysis of selected aspects of planning strategic and operational image activities in the context of Polish companies

This article focuses on the presentation of selected aspects of the planning of activities commonly called public relations. Activities designed to build relationships, the image and communication of truth, must be included in the plan to what extent the essence of business communication can be achieved. Subjects were aspects such as strategy development process and the resulting operational plans. The paper also presents the results of research conducted in 2012 on a sample of 200 companies from across Poland, employing more than 50 employees.