

## Streszczenie

Przedmiotem pracy były zagadnienia dotyczące znaczenia, roli i funkcji strategii w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, w szczególności przedsiębiorstw hotelarskich zlokalizowanych w Małopolsce. W oparciu o analizę literatury przedmiotu oraz wyniki przeprowadzonych wstępnych badań pilotażowych sformułowano główną hipotezę badawczą. Hipoteza ta stwierdza, że istnieje zdefiniowana grupa czynników, które w stopniu większym niż inne zmienne, wpływają na opracowanie strategii przedsiębiorstw hotelarskich. Sformułowano także kilka hipotez szczegółowych, których weryfikacja wytyczyła etapy badawcze. Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły zweryfikować główną hipotezę. Zidentyfikowano zestaw czynników determinujących proces opracowywania strategii przedsiębiorstw hotelarskich, charakterystyczny dla tego sektora działalności turystycznej. Potwierdzono także słuszość hipotez cząstkowych. Podstawową zastosowaną empiryczną metodą badawczą były badania ankietowe. Uzyskane wyniki analizowano stosując metody opisu jakościowego i ilościowego, bazującego na wykorzystaniu metod statystycznych i narzędzia statystycznego Statistica 9. Pracę badawczą zainicjowano dwuetapowymi badaniami ankietowymi przeprowadzonymi przy udziale grupy ekspertów. W pierwszym etapie ewaluacji poddano wyselekcjonowany zestaw 150 czynników (metoda „educated guess”) mogących mieć potencjalny wpływ na funkcjonowanie i konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich. W wyniku przeprowadzonego wstępnego badania listę tę poszerzono o dodatkowe, wskazane przez ekspertów czynniki, uzyskując zbiór 167 czynników, który następnie poddano szczegółowej ewaluacji ekspertów. Ocena ekspertów pozwoliła na określenie siły ich wpływu na tworzenie strategii funkcjonowania firm hotelarskich i wyselekcjonowanie 98 czynników, które eksperci uznali za te o istotnym znaczeniu.

W następnym etapie prowadzono badania w obrębie grupy praktyków (menedżerów). W obrębie tej grupy wyosobniono 3 podgrupy respondentów, a mianowicie: 1) grupę menedżerów przedsiębiorstw hotelarskich, które opracowywały strategię, 2) grupę menedżerów reprezentujących przedsiębiorstwa, w których opracowywano wyłącznie strategię funkcjonalne i 3) grupę menedżerów firm, które nie opracowywały strategii. Wyniki badań wykazały, że każda z tych grup zidentyfikowała, różniące się liczebności, zbiory istotnych czynników mających wpływ na opracowywanie strategii lub decyzje strategiczne w przedsiębiorstwach hotelarskich; pierwsza wskazała 38 takich czynników, druga 65, zaś trzecia jedynie 8.

Przeprowadzenie analizy porównawczej uzyskanych wyników pozwoliło zauważyć znaczne różnice w ocenie dokonanej przez ekspertów oraz przez poszczególne grupy menedżerów firm hotelarskich działających w Małopolsce. Jednakże obie grupy były zgodne co do tego, że w konstruowaniu strategii firmy istotną rolę pełnią czynniki ekonomiczne. Wszyscy badani zwracali szczególną uwagę, że w kontekście zmian strategicznych najczęściej analizuje się takie czynniki jak te związane z: otoczeniem rynkowym, konkurencją, dostawcami, z pozycją i potencjałem konkurencyjnym firmy, z potencjałem zarządzania przedsiębiorstwem oraz finansowe. Oceny różnych grup respondentów różniły się jedynie w określeniu względnej roli tych czynników, choć zawsze otoczenie rynkowe było klasyfikowane jako najważniejsza determinanta.

Analiza jakościowa i ilościowa wyników badań przeprowadzonych w grupie ekspertów i praktyków pozwoliła na opracowanie zestawu 107 czynników, które mają silny i bardzo silny wpływ na opracowanie strategii lub decyzje strategiczne (wartości median  $\geq 3,5$ ), który może stanowić element systemu informacji strategicznej przedsiębiorstw hotelarskich. Korelacja tych wyników z danymi literaturowymi wykazała, że istnieje duże podobieństwo w ocenie sytuacji dokonanej przez menadżerów przedsiębiorstw hotelarskich w Małopolsce z tymi zebranymi w przeprowadzonych badaniach międzynarodowych.

Podjęto także próbę identyfikacji obiektywnych przyczyn skłaniających przedsiębiorstwa hotelarskie do opracowania strategii. Ustalono, że w przypadku badanych, losowo wybranych przedsiębiorstw wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie również ich skłonność do podejmowania działań mających na celu opracowywanie strategii firmy. Wykazano także, iż w bardziej organizacyjnie zaawansowanych strukturach takich jak systemy i sieci hotelowe istnieje silna tendencja do opracowywania strategii. Jest to szczególnie widoczne w międzynarodowych systemach hotelowych, gdzie opracowywanie strategii stanowi kluczowy element zarządzania firmą hotelarską. Zauważono natomiast, że firmy hotelarskie funkcjonujące jako niezależne podmioty gospodarcze lub te o charakterze biznesu rodzinnego wykazują znacznie mniejszą skłonność do opracowywania strategii.

Ustalono także istnienie silnej pozytywnej korelacji pomiędzy kondycją ekonomiczną przedsiębiorstwa a skłonnością jego menadżerów do opracowywania strategii.

Podjęto także próbę określenia powodów opracowywania strategii przez niektóre przedsiębiorstwa oraz przyczyn, które wpływają na rezygnację z tych działań innych firm hotelarskich. Uzyskane wyniki przedyskutowano w kontekście opisanego w literaturze przedmiotu tzw. „paradoks strategii”. Przeanalizowano także inne, podejmowane w systemie

zarządzania firmy formy planowania takie jak: planowanie przychodów, formułowanie głównych celów firmy czy misji firmy.

Rozprawa doktorska składa się z dwóch tomów. Pierwszy z nich zawiera zasadnicze treści pracy, zaś drugi to aneks, zawierający zebrane wyniki badań, rezultaty obliczeń oraz część uzyskanych wyników. Trzy pierwsze rozdziały zasadniczej pracy opracowane zostały w oparciu o dostępną literaturę przedmiotu (łącznie 245 pozycji, głównie w wydawnictwach międzynarodowych). W rozdziale czwartym przedstawiono metodę badawczą i przedyskutowano uzyskane wyniki. Całość uzupełniono wstępem, wnioskami, oraz spisami: cytowanej literatury, stron internetowych, rysunków, wykresów, tabel i załączników.

Słowa kluczowe:

Strategia, przedsiębiorstwa hotelarskie, czynniki, korelacja, metody ilościowe, metody jakościowe, statystyka, mediana, średnia arytmetyczna