

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Mihulowicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jarośniński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Marian Woźniak

Politechnika Rzeszowska

CZYNNIKI SUKCESU RYNKOWEGO PODMIOTÓW AGROTURYSTYCZNYCH W OPINII WŁAŚCICIELI GOSPODARSTW ORAZ TURYSTÓW Z PODKARPACIA

Streszczenie: Agroturystyka, będąc formą wypoczynku akcentującą kontakt turysty ze środowiskiem wiejskim, z gospodarstwem rolnym, zyskuje w Polsce i Europie coraz więcej zwolenników. Ta forma wypoczynku to wartości pozytywne dla turysty, ale także ekonomicznie uzasadnione wartości dla części gospodarstw rolnych, głównie tych, położonych w atrakcyjnym środowisku o specyficznym i oryginalnym krajobrazie i dziedzictwie kulturowym. Agroturystyka to szansa rozwojowa nie tylko dla wiejskich gospodarstw domowych, ale także dla poszczególnych wsi i regionów oraz szansa aktywizacji gospodarczej społeczności wiejskiej. W artykule przedstawiono wyniki badań pierwotnych i wtórnych zrealizowanych na terenie województwa podkarpackiego.

Słowa kluczowe: agroturystyka, obszary wiejskie, preferencje.

1. Wstęp

Agroturystyka spełnia różnorodne funkcje. Wśród nich można wyodrębnić funkcje: dochodową, zatrudnieniową, aktywizacji terenów wiejskich, wykorzystania wolnych zasobów mieszkaniowych, konserwacji zasobów dziedzictwa kulturowego oraz rekreacyjny, związany z wypoczynkiem i edukacją ludności miejskiej.

Najczęściej agroturystykę interpretujemy w ujęciu¹:

- socjopsychologicznym, oznaczającym zwiększenie szacunku i znaczenia społeczności wiejskiej w tworzeniu wizerunku Polski, a przede wszystkim zachowanie dziedzictwa kulturowego naszego kraju oraz ukazanie wartości tego dziedzictwa mieszkańcom miast,
- ekonomicznym, dotyczącym głównie aspektu rozwoju gospodarstw rolnych, ich dywersyfikacji, a w efekcie uzyskanie dodatkowych źródeł dochodów nie tylko dla indywidualnych gospodarstw, ale także dla samorządów terytorialnych, gminy czy nawet województwa,

¹ M. Sznajder, L. Przezbórska, *Agroturystyka*, PWE, Warszawa 2006, s. 20.

- środowiskowym, które jest związane z ochroną i dbałością o środowisko naturalne wsi, z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich.

Agroturystykę możemy interpretować z dwóch punktów widzenia, turystów i właścicieli gospodarstw. Dla turystów jest to przede wszystkim atrakcyjna ekonomicznie, poznawczo i regeneracyjnie forma wypoczynku i rekreacji, natomiast dla właścicieli jest to głównie źródło dochodu, możliwość realizacji swoich marzeń życiowych.

W ujęciu szczegółowym funkcje agroturystyki, z punktu widzenia społeczności wiejskiej, związane są głównie z:

- pozyskiwaniem dodatkowych dochodów dla gmin, samorządów terytorialnych,
- pozyskiwaniem dodatkowych dochodów przez rolników,
- zwiększeniem bazy noclegowej terenów wiejskich oraz znacznym rozszerzeniem asortymentu i podnoszeniem jakości usług świadczonych przez gospodarstwa agroturystyczne,
- możliwością bezpośredniej sprzedaży produktów rolnych wytworzonych w gospodarstwie,
- poprawą stanu lokalnej infrastruktury, a w konsekwencji ułatwienia życia mieszkańców wsi,
- ograniczeniem bezrobocia poprzez stworzenie dodatkowych miejsc pracy,
- wspomaganie rozwoju społeczno-ekonomicznego terenów wiejskich,
- poprawą estetyki gospodarstw rolnych i całych wsi,
- zrównoważonym rozwojem obszarów wiejskich,
- ochroną bioróżnorodności wsi,
- zachowaniem żywości wsi, poprzez zatrzymanie młodego pokolenia.

W odniesieniu do turystów funkcje agroturystyki łączone są głównie z poznawaniem rzeczywistości, kształtowaniem różnych postaw wobec otaczającego ich świata. Motywacje związane z wypoczynkiem są związane przede wszystkim z odnową sił fizycznych, psychicznych, duchowych, a także z chęcią poznania dziedzictwa kulturowego i nawiązania nowych kontaktów.

2. Cel i metodyka

Celem artykułu jest ukazanie czynników, które mają istotny wpływ na ekonomiczny sukces podmiotów agroturystycznych. W artykule przedstawiono wyniki badań wtórnych oraz pierwotnych, zrealizowanych przez autora w 2011 r. wśród 112 właścicieli gospodarstw i 168 turystów z Podkarpacia, przedstawiających najważniejsze czynniki sukcesu gospodarstw agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów. Przy prezentacji preferowanych form wypoczynku w środowisku wiejskim oparto się na wynikach badań autora, zrealizowanych w 2011 r. wśród 1330 respondentów. Analizę badań oparto na weryfikacji hipotez o zróżnicowaniu

odpowiedzi na pytania ankiety w zależności od cech socjodemograficznych respondentów oraz od typu gminy, którą wykonano za pomocą:

- jednoczynnikowej analizy wariancyjnej², jeśli kategorie odpowiedzi na pytanie oparte zostały na 5-punktowej skali quasi-ilościowej; hipotezę zerową o równości wartości oczekiwanych testowano testem F Fishera-Snedecora; dalszą analizę – *post-hoc* – wykonywano testem NIR Tukeya;
- testu chi-kwadrat³, jeśli kategorie odpowiedzi na pytanie oparte zostały na skali.

3. Przedsiębiorczość i innowacyjność w agroturystyce

Działalność gospodarstwa agroturystycznego musi być sprawnie zarządzana, co oznacza, że powinno ono spełniać prakseologiczne kryteria sprawności, do których zaliczamy skuteczność, ekonomiczność i korzystność. W efekcie oznacza to osiąganie ekonomicznych korzyści poprzez dążenie do celu głównej działalności gospodarstwa agroturystycznego, jakim jest maksymalizacja zysku poprzez maksymalizację sprzedaży, oferowanie turystom pakietu usług związanego z ich pobytem w gospodarstwie⁴. Specyficzną sytuacją jest tutaj to, że korzystność nie będzie interpretowana tylko i wyłącznie w aspekcie zysku ekonomicznego gospodarstwa, ale także w odniesieniu do otoczenia. W agroturystyce oznacza to zysk z przedsięwzięcia agroturystycznego, ale przy zachowaniu rozsądnego planowania, uwzględniającego walory środowiska przyrodniczego, krajobrazu, dziedzictwa kulturowego. Wielu właścicieli gospodarstw agroturystycznych nie dostrzega istoty planowania, określenia kierunków działalności obecnie oraz w przyszłości, zapominając, że podlegają one rygorystycznym prawom rynku, jak każde inne przedsiębiorstwa. W zarządzaniu gospodarstwem agroturystycznym szczególnego znaczenia nabiera otoczenie naturalne, wyrażające się w atrakcjach przyrodniczych i krajobrazowych, oraz umiejętne wykorzystanie tych wartości w myśl zasad rozwoju zrównoważonego.

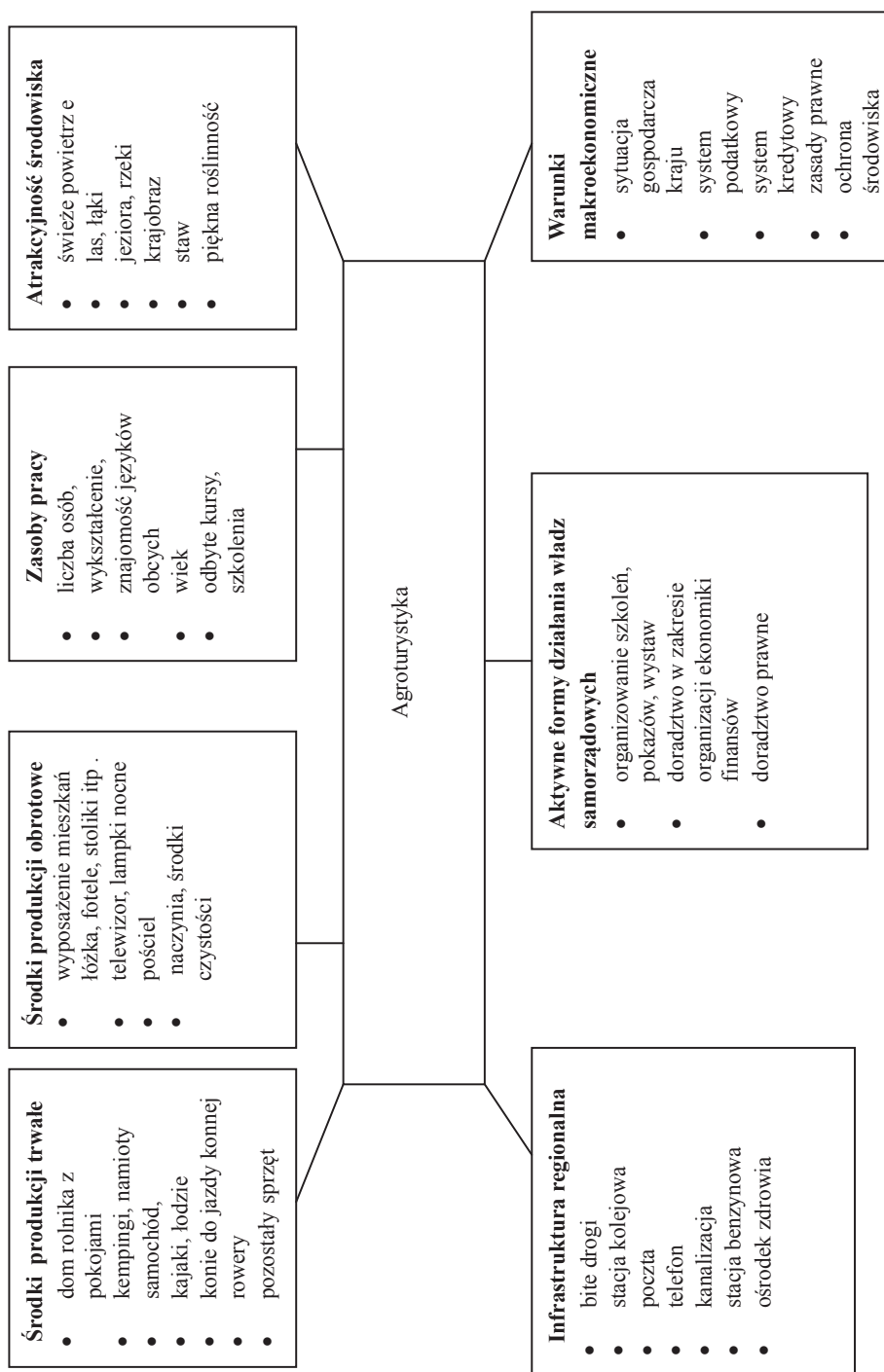
Uwzględniając interakcje gospodarstw agroturystycznych z otoczeniem należy wyraźnie podkreślić relacje gospodarstwo ↔ turysta. Przedsiębiorczość i innowacyjność w zarządzaniu działalnością agroturystyczną będzie się przejawiać głównie w aktywnym i reaktywnym zachowaniu w odniesieniu do otoczenia. Oznacza to, iż gospodarstwa nie będą ograniczać się tylko do udostępnienia turystom noclegu i wyżywienia, ale będą poszukiwać pomysłu na zaoferowanie im „czegoś więcej”. Warunkiem przejścia do działań jest pomysł, sprecyzowanie, jaki produkt lub usługę zamierzamy oferować turystom, oraz określenie prawdopodobieństwa sukcesu⁵. Uwzględniać tu będziemy przede wszystkim te pomysły, które:

² A. Luszniwicz, T. Słaby, *Statystyka. Teoria i zadania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001.

³ M. Sobczyk, *Statystyka*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.

⁴ *Agroturystyka*, red. K. Młynarczyk, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002, s. 114-126.

⁵ *Ibidem*, s. 114-126.



Rys. 1. Przesłanki rozwoju agroturystyki

Źródło: M. Dębniwska, M. Tkaczuk, *Agroturystyka*, Wyd. Poltext, Warszawa 1997, s. 21.

- zaspokajają potrzeby już istniejące na rynku agroturystycznym, lecz do tej pory nie oferowane w naszym gospodarstwie,
- zaspokajają potrzeby w zakresie lepszym niż dotychczasowa oferta lub oferta innych gospodarstw,
- są innowacyjne, nowe, oryginalne, stwarzają potrzebę przez pojawienie się na rynku, dla przykładu można tutaj wymienić m.in. pola do minigolfa czy zorbingu.

Tabela 1. Czynniki decydujące o sukcesie gospodarstw agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw i turystów

Lp.	Wyszczególnienie	Średnia ogółem	Właściciele gospodarstw	Turyści
1	Lokalizacja	3,37	3,45	3,17
2	Koszt pobytu	2,22	2,12	2,36
3	Pozytywne doświadczenie z poprzednich wyjazdów	3,5	3,34	3,71
4	Renoma i promocja gospodarstwa agroturystycznego	4,68	4,82	4,51
5	Możliwość realizacji specyficznych zainteresowań	4,89	4,78	4,94
6	Walory zdrowotne	4,55	4,38	4,71
7	Oferta usług świadczonych przez gospodarstwa agroturystyczne	4,89	4,75	4,94
8	Możliwość odwiedzenia znajomych	3,43	3,56	3,34
9	Dostęp do wody	4,95	4,92	5,00
10	Usługi żywieniowe	4,68	4,65	4,71

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Zachowania aktywne to przedstawienie oferty, która wyróżnia się wśród tych występujących już na rynku. Te zachowania w odniesieniu do gospodarstw agroturystycznych polegają na tym, że wprowadzając innowację, starają się wykreować takie sytuacje w otoczeniu, które będą dla nich sprzyjające. Inaczej mówiąc, wprowadzając nowy produkt, który jest odpowiedzią na trendy występujące na rynku usług turystycznych, wywołują nowe potrzeby, które następnie zaspokajają.

Przedsiębiorczość i innowacyjność w gospodarstwach agroturystycznych będzie się zatem przejawiać poprzez:

- potrzebę monitorowania zmian zmiennych zewnętrznych, od których zależą efekty ich działania, przy uwzględnieniu ekonomicznych, społecznych i ekologicznych zależności; działalność gospodarstwa agroturystycznego jest w równej, a może nawet większej mierze zdeterminowana tym, co dzieje się w jego otoczeniu, niż tym, co dzieje się w nim samym; orientacja gospodarstwa na oto-

czenie, innowacyjne podporządkowanie się potrzebom obecnym oraz przyszłym jest jednym z warunków osiągnięcia sukcesu;

- określenie tempa wzrostu zainteresowania tą formą wypoczynku;
- planowanie sukcesu obejmujące rozwiązania nowego marketingu;
- pokonywanie niechęci do zmian oraz ich wprowadzanie;
- nowatorstwo i kreatywność gwarantująca wprowadzenie na rynek nowych produktów, zdolność realizowania pomysłów przez właścicieli gospodarstwa, którzy dostrzegają możliwości działania i są chętni do ponoszenia ryzyka związanego z tym działaniem;
- kreatywne myślenie przyszłościowe, które pozwoli zwalczyć przyzwyczajenie oryginalnymi pomysłami.

W rynkowej interpretacji czynników rynkowego sukcesu agroturystyki można ukazać ich dwa warianty, analizując spojrzenie turystów oraz właścicieli gospodarstw agroturystycznych (tab. 1).

Z badań wynika, że respondenci jako czynniki sukcesu rynkowego działalności agroturystycznej najczęściej wskazują dostęp do wody, możliwość realizacji specyficznych zainteresowań, ofertę świadczonych usług, renomę i promocję gospodarstwa oraz jakość świadczonych usług żywieniowych. W mniejszym stopniu dostrzegają pozytywne doświadczenie z poprzednich wyjazdów, możliwość odwiedzenia znajomych, lokalizację i koszt pobytu. Sytuacja wygląda nieznacznie inaczej wśród opinii właścicieli gospodarstw i turystów. Właściciele gospodarstw w większym stopniu akcentują lokalizację, renomę i promocję oraz możliwość odwiedzenia znajomych. Turyści zaś w większym stopniu wskazują ważność kosztów pobytu, pozytywne doświadczenia z poprzednich wyjazdów, specyfikę oferty, walory zdrowotne, usługi żywieniowe oraz dostęp do wody.

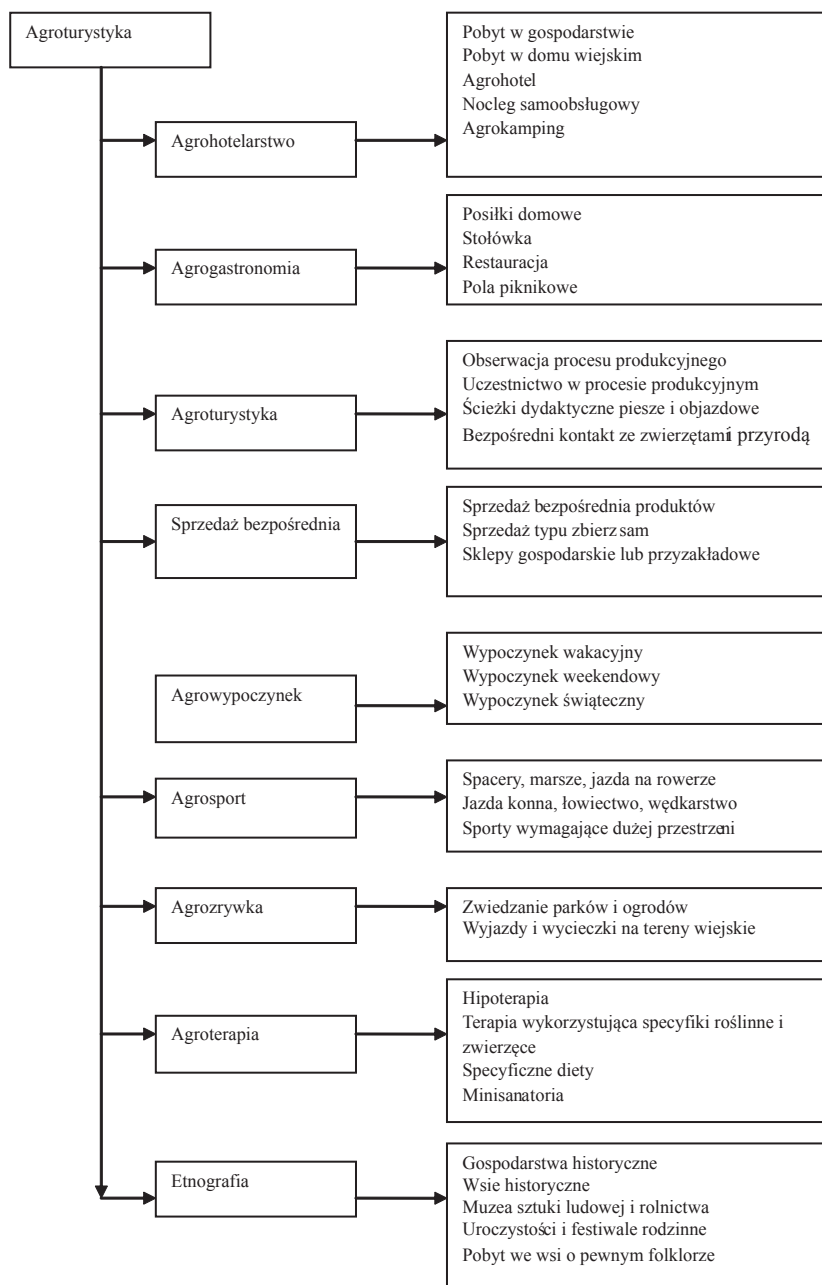
Uwzględniając czynniki decydujące o sukcesie, można zaakcentować, że o końcowym wyniku decydują głównie: atrakcyjność krajobrazu, infrastruktura i wizerunek regionu oraz zasoby własne gospodarstw (rys. 1).

4. Nowy marketing w agroturystyce

Ważnym czynnikiem sukcesu w działalności agroturystycznej jest odpowiednie wykorzystanie kompozycji elementów marketingowych.

Istotnym warunkiem stawianym przed nowym marketingiem jest prawidłowa selekcja i kwantyfikacja trendów oraz wypracowanie umiejętności podejmowania działań za pomocą odpowiednich środków zorientowanych na turystę⁶. Wymaga to systematycznego poszukiwania informacji o zmianach i reagowania na te zmiany poprzez narzędzia kompozycji marketingowej – produkt, promocję, cenę i dystrybucję. Właściciele gospodarstw agroturystycznych powinni zwrócić szczególną uwagę na trendy występujące obecnie na rynku usług turystycznych, a mianowicie:

⁶D. Castenow, *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.



Rys. 2. Produkty i usługi oferowane w ramach działalności agroturystycznej

Źródło: M. Sznajder, L. Przezbórska, *Agroturystyka*, PWE, Warszawa 2006, s. 146.

- podróżowanie w mniejszych grupach,
- indywidualne i spontaniczne decyzje programowe,
- wysiłek i aktywność,
- nastawienie na jakość, przeżycie nowych doświadczeń,
- szacunek i partnerstwo w kontaktach z gospodarzami,
- życie według wzorców ludności miejscowej,
- spokój, cisza oraz czyste środowisko.

Olbrzymie tempo rozwoju współczesnej nauki i techniki na świecie powoduje, że nie sztuką jest dzisiaj wytworzyć czy też wynaleźć coś nowego, także nowe usługi turystyczne. Jednak w warunkach zrównoważonego i silnie konkurencyjnego rynku sztuką jest to sprzedać. Nowa wiedza techniczna jako produkt rynkowy też wymaga dobrego marketingu – tak samo, jak każdy inny wyrób czy usługa wprowadzana na rynek turystyczny.

Innowacja zakończy się sukcesem przede wszystkim wtedy, gdy potencjalny właściciel gospodarstwa zadba o stały dialog, konsultacje z rynkiem. W trakcie takiego dialogu musi następować ciągła weryfikacja rezultatów kolejnych faz procesu innowacyjnego – począwszy od wiązki pomysłów dotyczących nowego produktu, a skończywszy na pierwszych reakcjach turystów na nowy wyrób znajdujący się w normalnej sprzedaży.

Współczesny marketing to marketing docelowy, tzn. adresowany do konkretnej grupy nabywców, a nie przeciętnego nabywcy dominującego na danym rynku. Innymi słowy, działania marketingowe są adresowane do tzw. segmentu rynku turystycznego, który tworzą turyści o bardzo podobnych potrzebach i zachowaniu. Zazwyczaj dany rynek produktowy składa się z kilku takich segmentów. Wywołuje to konieczność dokonania podziału, czyli segmentacji rynku. Dopiero wówczas można wybrać konkretny rynek (segment) lub też kilka odrębnych rynków docelowych.

To wszystko znajduje swoje potwierdzenie w obecnym wizerunku oferty gospodarstw turystycznych, które – poszukując nowych klientów, nowych turystów – tworzą pakiet usług z szeroko interpretowaną agroturystyką (rys. 2).

5. Preferencje zachowań turystów jako wyznacznik sukcesu podmiotów agroturystycznych

Dostosowanie jakości szeroko interpretowanego produktu agroturystycznego do wymagań turystów jest w dużym stopniu związane z ich potrzebami, z ich preferencjami dotyczącymi wypoczynku w danym miejscu i czasie. Preferencje zachowań turystycznych ukazują wyniki badań zamieszczone w tab. 2.

Badania wykazały, że turyści w większym stopniu podkreślają formy wypoczynku w formie spacerów po lesie, wycieczek rowerowych, górskich wędrówek, spotkań towarzyskich w środowisku przyrodniczym, obserwację przyrody. W najmniejszym stopniu respondenci zaakcentowali żeglarstwo i narciarstwo.

Tabela 2. Preferencje zachowań turystycznych (wszyscy respondenci)

Opinia	Spacer po lesie		Górskie wędrówki		Zbieranie darów przyrody		Spotkania na łonie przyrody		Żeglarstwo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1 – nie zgadzam się	57	4,3	143	10,8	105	7,9	92	6,9	521	39,2
2	59	4,4	125	9,4	148	11,1	124	9,3	283	21,3
3	160	12,0	251	18,9	290	21,8	279	21,0	239	18,0
4	297	22,3	312	23,5	318	23,9	337	25,3	131	9,8
5 – zgadzam się	757	56,9	499	37,5	469	35,3	498	37,4	155	11,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 2 (cd.). Preferencje zachowań turystycznych (wszyscy respondenci)

Opinia	Obserwacja przyrody		Zwiedzanie terenów chronionych		Wycieczki rowerowe		Jazda konna		Narciarstwo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1 – nie zgadzam się	79	5,9	131	9,8	77	5,8	356	26,8	484	36,4
2	128	9,6	192	14,4	101	7,6	203	15,3	217	16,3
3	291	21,9	324	24,4	212	15,9	270	20,3	247	18,6
4	337	25,3	330	24,8	345	25,9	203	15,3	162	12,2
5 – zgadzam się	495	37,2	353	26,5	595	44,7	298	22,4	220	16,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 3. Preferencje zachowań turystycznych w zależności od płci respondenta (wyniki analizy wariancyjnej – wszyscy respondenci)

Płeć	Spacer po lesie		Górskie wędrówki		Zbieranie darów przyrody		Zbieranie darów przyrody		Żeglarstwo	
	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d
Kobieta	4,31	1,05	3,68	1,36	3,71	1,24	3,82	1,19	2,29	1,35
Mężczyzna	4,14	1,13	3,68	1,33	3,64	1,31	3,71	1,29	2,38	1,42
Wyniki analizy wariancyjnej										
F	8,27*		0,00		1,10		2,45		1,25	
p_{gran}	0,004		0,994		0,294		0,118		0,264	

Symbol * oznacza, że wartość obliczona testu F pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej przy $p = 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 3. (cd.). Preferencje zachowań turystycznych w zależności od płci respondenta (wyniki analizy wariancyjnej – wszyscy respondenci)

Płeć	Obserwacja przyrody		Zwiedzanie terenów chronionych		Wycieczki rowerowe		Jazda konna		Narciarstwo	
	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d
Kobieta	3,83	1,21	3,48	1,25	4,02	1,17	2,91	1,49	2,44	1,43
Mężczyzna	3,73	1,21	3,39	1,33	3,90	1,22	2,92	1,53	2,70	1,54
Wyniki analizy wariancyjnej										
<i>F</i>	2,64		1,91		3,63		0,00		10,12*	
<i>p_{gran}</i>	0,105		0,167		0,057		0,951		0,001	

Symbol * oznacza, że wartość obliczona testu *F* pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej przy $p = 0,05$
 Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 4. Preferencje zachowań turystycznych w zależności od wieku respondenta (wyniki analizy wariancyjnej – wszyscy respondenci)

Wiek	Spacer po lesie		Górskie wędrówki		Zbieranie darów przyrody		Zbieranie darów przyrody		Żeglarstwo	
	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d
15-18	4,05	1,21	3,55	1,39	3,46 a	1,33	3,86	1,12	2,20	1,27
19-25	4,26	1,09	3,82	1,28	3,54 a	1,25	3,74	1,23	2,38	1,36
26-35	4,25	1,05	3,74	1,35	3,69 ab	1,26	3,66	1,28	2,42	1,39
36-50	4,29	1,10	3,58	1,38	3,82 b	1,28	3,80	1,26	2,33	1,45
>50	4,18	1,06	3,61	1,32	3,78 b	1,25	3,87	1,23	2,24	1,36
Wyniki analizy wariancyjnej										
<i>F</i>	1,44		2,08		3,42*		1,25		0,99	
<i>p_{gran}</i>	0,219		0,081		0,009		0,287		0,411	

Symbol * oznacza, że wartość obliczona testu *F* pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej przy $p = 0,05$;
 Jednakowy symbol literowy przy wartościach średniej oznacza brak istotnych różnic w teście NIR
 Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 4 (cd.). Preferencje zachowań turystycznych w zależności od wieku respondenta (wyniki analizy wariancyjnej – wszyscy respondenci)

Wiek	Obserwacja przyrody		Zwiedzanie terenów chronionych		Wycieczki rowerowe		Jazda konna		Narciarstwo	
	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d	\bar{x}	s_d
15-18	3,72	1,21	3,26 a	1,25	4,18 b	1,04	3,00	1,44	2,68	1,53
219-25	3,70	1,19	3,24 a	1,24	4,08 b	1,11	2,98	1,49	2,63	1,48
26-35	3,72	1,25	3,56 b	1,23	3,94 ab	1,17	2,87	1,50	2,51	1,51
36-50	3,89	1,19	3,51 b	1,36	3,86 a	1,26	2,96	1,56	2,61	1,49
>50	3,87	1,22	3,58 b	1,29	3,83 a	1,33	2,73	1,49	2,36	1,41
Wyniki analizy wariancyjnej										
<i>F</i>	1,69		4,15*		3,20*		1,25		1,60	
<i>p_{gran}</i>	0,150		0,002		0,013		0,289		0,172	

Symbol * oznacza, że wartość obliczona testu *F* pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej przy $p = 0,05$;
 Jednakowy symbol literowy przy wartościach średniej oznacza brak istotnych różnic w teście NIR
 Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Analiza wariancyjna (tab. 3) wykazała istotny statystycznie wpływ płci na preferencje zachowań turystycznych: spacer po lesie i narciarstwo, wartości obliczone testu F upoważniają bowiem w tych przypadkach do odrzucenia hipotezy zerowej.

Preferencja spacer po lesie dominuje wśród kobiet, a preferencja obserwacja przyrody wśród mężczyzn. Pozostałe preferencje nie są natomiast uzależnione od płci respondenta.

Analiza wariancyjna wykazała istotny statystycznie wpływ wieku respondenta na trzy preferencje wypoczynku na wsi (zbieranie darów przyrody, zwiedzanie terenów chronionych, wycieczki rowerowe), wartości obliczone testu F upoważniają bowiem w tych przypadkach do odrzucenia hipotezy zerowej. Pozostałe preferencje nie zależą natomiast od wieku respondenta.

Analiza testem NIR pozwala na stwierdzenie, że:

- preferencja zbieranie darów przyrody jest istotnie najslabsza (najmniej akcentowana) wśród respondentów grupy wiekowej 15-25 lat, a najbardziej zdecydowana wśród respondentów grup wiekowych powyżej 35 lat,
- preferencja zwiedzanie terenów chronionych jest istotnie slabsza (najmniej zdecydowana) wśród respondentów grupy wiekowej 15-25 lat, w porównaniu z preferencją pozostałych grup wiekowych,
- preferencja wycieczki rowerowe jest istotnie najslabsza (najmniej akcentowana) wśród respondentów grupy wiekowej powyżej 35 lat, a najbardziej zdecydowana wśród respondentów grup wiekowych 15-25 lat.

6. Zakończenie

Ukazując głębszą analizę statystyczną dotyczącą preferowanych rodzajów turystyki oraz głównych skojarzeń z wypoczynkiem w gospodarstwach agroturystycznych, można przedstawić pewne zależności kształtujące cechy produktu agroturystycznego. Wyraźnie widać, że jest on mocniej skorelowany z poszczególnymi segmentami turystów, którzy preferują konkretne formy wypoczynku w środowisku wiejskim. Jest to bardzo istotne, gdyż ukazuje potrzebę dostosowania istniejących zasobów przyrodniczych, kulturowych do przedstawionej oferty agroturystycznej. Tak więc turystom aktywnym, ze względu na to, że należą do tej grupy zarówno osoby młode, jak i starsze, należy stworzyć odpowiedni pakiet produktu, podkreślając, że osobom starszym trzeba zapewnić dostęp do elementów dziedzictwa kulturowego czy legend, a młodzieży zapewnić „ciekawe” formy penetracji terenu związane z przeżyciem przygody.

Bardzo ważne jest także otoczenie przyrodnicze i kulturowe gospodarstwa. W odniesieniu do dalszego otoczenia mamy ograniczone możliwości manewrowania jego elementami, w ramach otoczenia bliższego zaś produkt agroturystyczny możemy kształtować dowolnie, pamiętając, że jego dostosowanie do zmieniających się upodobań i dotarcie do odpowiednich (często wybrednych) turystów jest miarą sukcesu rynkowego.

Literatura

- Agroturystyka*, red. K. Młynarczyk, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003.
- Castenow D., *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.
- Dębniewska M., Tkaczuk M., *Agroturystyka*, Wyd. Poltext, Warszawa 1997.
- Luszniewicz A., Słaby T., *Statystyka. Teoria i zadania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Sobezyk M., *Statystyka*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.
- Sznajder M., Przebórska L., *Agroturystyka*, PWE, Warszawa 2006.

SUCCESS FACTORS ON THE MARKET OF AGRITOURISM ENTITIES IN THE OPINION OF FARM OWNERS AND TOURISTS FROM PODKARPACIE

Summary: Agritourism, being the form of relaxation emphasizing the contact of a tourist with rural environment and farms, gains more and more supporters in Poland and in the rest of Europe. This form of resting has favourable values for tourists, but it also has economically justified values for some farms, mainly these located in attractive environment of specific and original landscape and cultural heritage. Agritourism is not only a chance for the development of rural households, but also for particular villages, regions and a chance for economic activation of rural societies. The paper presents the results of field and desk research realized in the area of Podkarpacie Voivodeship.

Keywords: agritourism, rural areas, preferences.