

Arkadiusz Niedziółka✉, Andrzej Krasnodębski

Uniwersytet Rolniczy w Krakowie

## Podejście sieciowe w agroturystyce w obszarze marketingu i zarządzania strategicznego

**Streszczenie.** Celem opracowania było przedstawienie sieci agroturystycznych w Polsce w kontekście zarządzania agroturystyką na trzech poziomach: zarządzania pojedynczym aktorem w sieci jako gospodarstwem agroturystycznym, zarządzania podgrupą węzłów i strukturą sieciową jako całością. Aby zrealizować postawiony cel zaprezentowano przegląd literatury obejmujący problematykę podejścia sieciowego w agroturystyce. Ukazano kryteria delimitacji dwóch rodzajów sieci agroturystycznych: terytorialnej i organizacji non-profit w postaci stowarzyszeń turystyki wiejskiej. Przedstawiono typy więzi łączących aktorów w sieciach w dwóch dziedzinach zarządzania: zarządzania strategicznego i marketingu. Zaprezentowano również podejście sieciowe w naukach o zarządzaniu i jakości oraz agroturystykę jako formę turystyki wiejskiej.

**Słowa kluczowe:** sieć, stowarzyszenie, agroturystyka, gospodarstwo agroturystyczne, więzi, relacje

### Wstęp

Podejście sieciowe stanowi ważne i ciekawe pole badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości. W różnych subdyscyplinach zarządzania, m.in. w zarządzaniu marketingowym, zarządzaniu strategicznym, zarządzaniu innowacjami, zarządzaniu wiedzą problematyka sieciowości jest podejmowana powszechnie. Bada się relacje międzyorganizacyjne, w dużej mierze związane ze wzajemną współpracą pomiędzy przedsiębiorstwami i innymi aktorami wewnątrz badanej struktury sieciowej. Do eksploracji stosuje się typową do badań sieci metodę badawczą, jaką jest analiza sieci społecznych. Jest ona wykorzystywana w badaniach dotyczących powiązań jednostek będących częścią wyodrębnionej sieci. Można badać strukturę sieci, jej wytrzymałość, charakterystykę, zdolność do pewnych zachowań, a także rolę i pozycję poszczególnych aktorów (Kawa, 2013, s. 78).

W naukach o organizacji nurt sieciowy zajmuje ważne miejsce w badaniach kooperacji pomiędzy organizacjami. W podejściu sieciowym punktem wyjścia dla badaczy jest eksploracja relacji międzyorganizacyjnych. Bada się więzi pomiędzy przedsiębiorstwami, ocenia ich rodzaje, częstotliwość i siłę. W przypadku powiązań węzłów w strukturach sieciowych do relacji między obiektami można zaliczyć współpracę międzyorganizacyjną.

Kooperacja aktorów w sieciach ukierunkowana jest z jednej strony na realizację ich celów jednostkowych, a z drugiej na osiągnięcie celów organizacji sieciowej jako całości.

Na płaszczyźnie zarządzania sieciowego relacje pomiędzy aktorami występują w sektorze usług turystyczno-hotelarskich (Czernek 2017, s. 150–151). Branża turystyczna stanowi właściwy grunt do tworzenia się struktur sieciowych. Wynika to z faktu, że jest ona sektorem gospodarki charakteryzującym się licznymi i różnorodnymi działaniami, gałęziami, organizacjami i partnerstwami (Pavlovich, 2003, s. 203–216; Baggio i Cooper, 2009, s. 1–15). W tym kontekście turystyka traktowana jest równocześnie jako system, w którym współzależność pomiędzy odmiennymi podmiotami na rynku usług turystycznych jest niezbędna (Bjork i Virtanen, 2005). Sieciowość może być analizowana w różnych sektorach gospodarki turystycznej. Relacje pomiędzy węzłami można eksplorować m.in. pomiędzy obiektami hotelarskimi zrzeszonymi w sieciach hotelowych, np. Hilton Worldwide, zakładami gastronomicznymi należącymi do sieci gastronomicznej, np. KFC, podmiotami będącymi członkami społecznej organizacji turystycznej, np. Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, i w innych przypadkach. Analizę sieci społecznych wykorzystuje się do badań nad interakcjami łączącymi aktorów w obrębie wielu rodzajów turystyki. Mogą nimi być turystyka krajoznawcza i jej dwie podstawowe formy: ekoturystyka i turystyka kulturowa, następnie turystyka kwalifikowana obejmująca turystykę pieszą górską, turystykę rowerową, kajakarską, żeglarską, jeździecką, jaskiniową i inne formy aktywnej rekreacji. Podejście sieciowe stosuje się w turystyce wiejskiej i jej typowym rodzaju, jakim jest agroturystyka. Usługi agroturystyczne zarówno podstawowe (noclegi, wyżywienie), jak i uzupełniające (informacyjne, rekreacyjne) oferowane są przez rolników i ich rodziny na terenie czynnego gospodarstwa rolnego. Obiektem noclegowym w tym przypadku jest zawsze gospodarstwo agroturystyczne.

Niniejsze opracowanie ma charakter teoretyczno-przeglądowy. Celem artykułu jest przedstawienie sieci agroturystycznych w kontekście zarządzania marketingowego i strategicznego w agroturystyce. Przedstawiono rodzaje agroturystycznych struktur sieciowych, kryteria ich delimitacji oraz sposoby eksploracji powiązań aktorów w sieciach na trzech poziomach: pojedynczego węzła sieci, czyli gospodarstwa agroturystycznego, subsieci, czyli wyodrębnionej w sieci podgrupy i struktury sieciowej jako całości. Zaprezentowano dwa typy sieci agroturystycznych: organizacje sieciowe na przykładzie stowarzyszeń agroturystycznych i sieci terytorialne obejmujące obszar administracyjny gminy wiejskiej.

### **Podejście sieciowe w naukach o zarządzaniu z uwzględnieniem zarządzania marketingowego i zarządzania strategicznego**

Problematyka struktur sieciowych jest charakterystyczna dla licznych dziedzin naukowych. Analizę sieci zajmują się także przedstawiciele nauk społecznych, m.in. psychologii, socjologii czy nauk ekonomicznych. W obszarze ostatnich wymienionych podejście sieciowe stanowi ważne zagadnienie w naukach o zarządzaniu i jakości. Podczas badań relacji pomiędzy organizacjami stosuje się analizę sieci społecznych, metodę badawczą wywodzącą się z socjologii. Ma ona również zastosowanie w naukach o organizacji i w ich obrębie ukierunkowana jest na badanie wzorców interakcji pomiędzy aktorami sieciowymi.

W literaturze zarządzania można spotkać liczne definicje sieci. Jedną z nich prezentuje Czakona (2012, s. 15), według którego sieć stanowi „zbiór aktorów połączonych zbiorem więzi”. Inna, podobna definicja mówi, że sieć to „zbiór wyselekcjonowanych związków z wybranymi partnerami wpisującymi się w relacje rynkowe przedsiębiorstwa” (Jewtuchowicz, 2001, s. 84–85). Szerszą definicję struktury sieciowej przedstawia Olesiński (2010, s. 66) twierdząc, że jest to „forma organizacyjna, która pomaga jej uczestnikom mobilizować nakłady i informacje w celu zwiększenia innowacyjności, elastyczności, szybkości działania i efektywności, policentryczna forma działalności gospodarczej oparta na kooperacji samodzielnych, niepowiązanych kapitałowo przedsiębiorstw, dążąca do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej”.

Sieci obejmują trzy główne elementy: węzły, zamiennie określane jako aktorzy lub wierzchołki, następnie relacje, czyli więzi, połączenia, krawędzie oraz topologię sieci, czyli jej strukturę. W naukach o zarządzaniu do przykładowych węzłów Batorski i Zdziarski (2009, s. 159) zaliczają: osoby, zespoły ludzi, firmy, regiony, państwa, organizacje międzynarodowe i pozarządowe, artykuły, strony internetowe, gry, wydarzenia sportowe, idee, koncerty i filmy. Istotnym warunkiem wystąpienia relacji pomiędzy aktorami sieciowymi jest wzajemne zrozumienie, zaufanie i lojalność (Łukasiński, 2011). Relacje umożliwiają uzyskanie dostępu do zasobów oraz rozszerzenie puli zasobów o te, które nie są dostępne w firmie lub organizacji, służąc tym samym budowaniu przewagi konkurencyjnej (Wasiluk i Tomaszuk, 2020, s. 12).

Aktorzy i łączące ich relacje mają pewne atrybuty. Do cech węzłów w sieciach międzyorganizacyjnych można zaliczyć (Stańczyk-Hugiet i Gorgól, 2012, s. 25):

- tworzenie między sobą relacji opartych na przepływach zasobów i wiedzy,
- podejmowanie przez węzły samodzielnych decyzji o wejściu lub wyjściu z sieci,
- współzależność węzłów, która przejawia się realizowaniem zarówno wspólnego, jak i indywidualnego celu pojedynczego aktora w sieci,
- posiadanie przez węzły zdolności elastycznej adaptacji, która polega na umiejętności wchodzenia w modularne interakcje,
- umiejętność wchodzenia węzłów w ryzykowne relacje z innymi uczestnikami sieci,
- umiejętność węzłów do aktywnego uczenia się od innych aktorów sieciowych i synergicznego wykorzystania innowacji.

Z kolei cechy relacji w strukturach sieciowych to przede wszystkim (Ford, Hakansson i Johnson, 1986, s. 26–41):

- wzajemność rozumiana jako zakres, w którym partnerzy demonstrują własne cele w relacji do wzajemnego powodzenia i zakres, w jakim określają te cele,
- partykularność stanowiąca kierunek i zaangażowanie w relacje w porównaniu z innymi relacjami,
- intensywność określana jako zakres kontraktów oraz wymiany zasobów pomiędzy partnerami w relacji,
- współpraca stanowiąca zakres wspólnej pracy w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów,
- zaufanie, czyli oczekiwanie ze strony jednego partnera w odniesieniu do przewidywanej i wzajemnie akceptowalnej reakcji drugiego aktora.

Punktem wyjścia w badaniach sieciowych są relacje, a nie atrybuty i cechy poszczególnych węzłów. Wśród wymienionych powyżej cech relacji, które wiążą aktorów w strukturze sieciowej, szczególną uwagę należy zwrócić na współpracę. Zespołowe działania w sieci mogą przyczynić się do efektywniejszych działań konkurencyjnych, a dla kooperujących ze sobą węzłów umożliwiają realizację ich wspólnych przedsięwzięć.

Do głównych korzyści związanych z rozwojem organizacji sieciowych Wiatrak (2003, s. 12) zalicza:

- utrzymanie firmy w przyszłości,
- obniżenie kosztów sprzedaży,
- poprawę jakości produktów i jakości sprzedaży,
- zwiększenie siły oddziaływania na rynek,
- uzyskanie pozycji konkurencyjnej.

Podejście sieciowe w badaniach relacji międzyorganizacyjnych może mieć zastosowanie w różnych subdyscyplinach zarządzania. Przegląd literatury fachowej wskazuje na wiodące w tym zakresie koncepcje zarządzania, mianowicie zarządzanie marketingowe i strategiczne. Klasyczny marketing obejmuje cztery podstawowe elementy: produkt, cenę, dystrybucję i promocję. Eksploracje powiązań sieciowych pomiędzy aktorami mogą dotyczyć np. badań nad kształtowaniem wspólnych produktów wytworzonych przez dwa lub większą liczbę przedsiębiorstw, współdziałania firm we wdrażaniu pojedynczych instrumentów promocyjnych czy organizacji wspólnych kanałów sprzedaży (dystrybucji). W przypadku zarządzania strategicznego podejście sieciowe może być związane z realizacją zespołowych celów strategicznych, które w długim okresie czasowym współpracujący ze sobą aktorzy mają zamiar zrealizować. Podejście sieciowe w zarządzaniu strategicznym koncentruje się w dużym stopniu na uwarunkowaniach powstawania i rodzajach więzi łączących aktorów w sieci. Badacze podejmują ponadto eksploracje ukierunkowane na określenie efektów kooperacji węzłów w kontekście rywalizacji z podmiotami konkurencyjnymi, tworzenie strategii kooperacji, następnie ich wdrażanie i realizację (Klimas i Czakon 2012).

W opinii Czakona (2015, s. 11–12) można w ujęciu chronologicznym wyróżnić dwa główne nurty badawcze dotyczące zarządzania w sieciach międzyorganizacyjnych:

1. Nurt badań skupiony na problemie skutecznego zarządzania międzyorganizacyjnym łańcuchem wartości, który przyjął pozycję ekonomii instytucjonalnej, stawiając w centrum uwagi badawczej sposób koordynacji funkcjonowania licznych podmiotów. Wskazuje się na dwa mechanizmy koordynacji charakterystyczne dla idealnych modeli rynku i biurokracji: cenowy i hierarchiczny.
2. Nurt badawczy nad sieciami przyjmujący perspektywę socjologiczną przez analogię do sieci społecznych oraz ze względu na ich ścisłe powiązanie z aktywnością gospodarczą człowieka. W tym przypadku postuluje się stosowanie metody badawczej, jaką jest analiza sieci społecznych z wykorzystaniem jej miar, np. gęstości, centralności, heterogeniczności i innych.

### **Agroturystyka jako forma turystyki wiejskiej**

Obszary wiejskie w Polsce zajmują 93,4% powierzchni kraju (GUS, 2022, s. 21). Mają one ogromny potencjał turystyczny, przede wszystkim oparty na zasobach przyrodniczych, stanowiąc tym samym mocne podłoże do rozwoju usług turystyczno-rekreacyjnych na wsi. W polskiej literaturze fachowej przyjęto, że pojęciem najszerzym, jeżeli chodzi o gospodarkę turystyczną na terenach pozamiejskich, jest określenie 'turystyka na obszarach wiejskich'. Wydaje się to zrozumiałe, ponieważ kryterium administracyjne powinno być traktowane jako jedno z ważniejszych przy klasyfikacjach turystyki. W takim przypadku można mówić o turystyce miejskiej oraz wiejskiej. Sformułowanie 'turystyka wiejska' zostało w piśmiennictwie odniesione do formy wypoczynku turystów, która bezpośrednio związana jest ze zwiedzaniem zabytków architektury, muzeów i skansenów, a także braniem udziału w wydarzeniach kulturowych. Ważnym elementem turystyki wiejskiej jest podziwianie folkloru i dziedzictwa kulturowo-historycznego na obszarach wiejskich.

Sawicki (2007, s. 21–22) wyróżnił cztery podstawowe rodzaje turystyki uprawiane w środowisku wiejskim, czyli poza granicami administracyjnymi miast. W swojej klasyfikacji autor wziął pod uwagę funkcję gospodarczo-społeczną oraz kwestie formalnoprawne i wyróżnił:

- 1) agroturystykę odbywającą się w funkcjonujących gospodarstwach rolnych lub równoważnych, korzystającą ze zwolnień podatkowych i opartą na bazie noclegowej oraz aktywnościach rekreacyjnych związanych z tymi gospodarstwami,
- 2) turystykę wiejską, która nie jest uprawiana w czynnych gospodarstwach rolnych lub równoważnych i nie korzysta ze zwolnień podatkowych, jednak wykorzystuje specyficzne zasoby i walory wpływające korzystnie na wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich,
- 3) sylwanoturystykę integralnie związaną z obszarami leśnymi poprzez kwatery, wyżywienie i czynności rekreacyjne, a pod względem formalnoprawnym czasami traktowaną jako agroturystyka,
- 4) turystykę wyobcowaną, będącą pojęciem zbiorczym dotyczącym turystyki na obszarach wiejskich, ale niemającą z nimi związków społeczno-ekonomicznych.

Agroturystyka to forma turystyki wiejskiej, która bezpośrednio związana jest z gospodarstwem rolnym. Wypoczynek turystów organizowany jest przez rolnika i jego rodzinę i dotyczy wykorzystania zasobów mieszkaniowych gospodarzy. Klasyczna agroturystyka obejmuje noclegi wczasowiczów w domu, w którym zameldowany jest rolnik ze swoją rodziną. Turyści korzystają z pokoi gościnnych i, o ile nie mają zapewnionego wyżywienia, najczęściej mają do swojej dyspozycji kuchnię, w której samodzielnie mogą przygotowywać sobie posiłki.

W literaturze fachowej można znaleźć liczne definicje agroturystyki. Wśród nich autorzy prezentują trzy przykładowe. Pierwsza, autorstwa Wojciechowskiej (2018, s. 67) mówi, że agroturystyka to „forma turystyki wiejskiej stanowiąca specyficzne przedsięwzięcie turystyczne w funkcjonującym gospodarstwie rolnym, organizowane przez rodzinę rolniczą na bazie zasobów własnego gospodarstwa oraz walorów turystycznych

okolicy, a także współpracy z lokalną społecznością, dla turystów poszukujących ciszy i spokoju, zainteresowanych życiem i obyczajami wsi”. Roman (2014, s. 38) twierdzi, że agroturystyka to „część turystyki wiejskiej dotycząca wypoczynku (w tym aktywnego) osób w czynnym gospodarstwie rolnym, które oferuje różnego rodzaju usługi rekreacyjno-turystyczne na swoim obszarze i poza nim w sezonie turystycznym lub w ciągu całego roku kalendarzowego”. Według trzeciej przytoczonej definicji agroturystyka jest „specyficznym rodzajem turystyki wiejskiej (alternatywnej), organizowanym przez rodziny rolnicze z wykorzystaniem mieszkaniowo-wczasowych zasobów gospodarstwa rolnego oraz zasobów przyrodniczych, kulturowych i infrastrukturalnych wsi i regionu” (Sikora, 2012, s. 65). Wszystkie zaprezentowane definicje agroturystyki mają pewne cechy wspólne. Po pierwsze, agroturystyka zawsze realizowana jest na obszarach wiejskich i jest pojęciem węższym od turystyki wiejskiej. Po drugie, usługi agroturystyczne są oferowane przez rolników i stanowią dla nich alternatywne bądź dodatkowe źródło dochodu. Po trzecie, wypoczynek turystów w gospodarstwach agroturystycznych nie ogranicza się wyłącznie do noclegów, ale również do skorzystania z wyżywienia oferowanego przez gospodarzy lub przynajmniej do możliwości samodzielnego przygotowania posiłków w kuchni. Po czwarte, agroturystyka oferuje ponadto szeroki pakiet usług rekreacyjnych zarówno w obrębie własnego gospodarstwa rolnego, jak i poza nim, na wsi i w gminie, gdzie ono funkcjonuje.

### **Istota sieci agroturystycznych i jej rodzaje**

Sieć agroturystyczną można wyznaczyć, biorąc pod uwagę różne kryteria. Jednym z nich może być obszar administracyjny danej jednostki samorządu terytorialnego: gminy, powiatu lub województwa. W takiej sytuacji tworzy on agroturystyczną sieć terytorialną. Innym rodzajem sieci terytorialnej może być wyselekcjonowany region turystyczny, który może dotyczyć np. obszaru pojezierza lub parku narodowego. Ważną kwestią w obydwu przypadkach jest dobór aktorów, uzasadnienie ich wyboru oraz określenie liczby i rodzajów łączących ich relacji. Do aktorów można zaliczyć: gospodarstwa agroturystyczne, władze lokalne lub regionalne, zakłady gastronomiczne, ośrodki doradztwa rolniczego, lokalne grupy działania, turystów i inne rodzaje węzłów.

Sieć agroturystyczna może być także wyodrębniona w formie organizacji turystycznej, a właściwie stowarzyszenia turystyki wiejskiej. W tym przypadku aktorami będą wyłącznie członkowie stowarzyszenia, a więc zrzeszone w nim gospodarstwa agroturystyczne. Relacje łączące członków organizacji mogą być różne. Jedną z nich może być szeroko rozumiana współpraca, w ramach której badacz może wyróżnić odmienne jej rodzaje. Dla przykładu, można badać współpracę międzyorganizacyjną w kontekście formowania wspólnych produktów turystycznych, działań promocyjnych czy wymiany turystów.

Wzajemna kooperacja członków stowarzyszenia związana jest z jego zadaniami i zapisanymi w statucie celami. Do zadań stowarzyszeń agroturystycznych można zaliczyć (Jalinik, 2016, s. 88–89):

- promocję i wydawanie materiałów informacyjnych dotyczących bazy turystycznej regionu,

- doradztwo i organizację szkoleń na rzecz członków stowarzyszenia,
- reprezentowanie zbiorowych interesów członków stowarzyszenia,
- współdziałanie z samorządem przy tworzeniu ustawodawstwa i prawa miejscowego,
- opracowywanie ofert dla różnych grup turystów,
- badanie rynku turystycznego.

Podczas badań sieciowości w agroturystyce, zarówno w obrębie sieci terytorialnej, jak i wewnątrz stowarzyszenia turystyki wiejskiej, można skupić się na marketingu i zarządzaniu strategicznym. Podejście marketingowe to w głównej mierze wspomniane powyżej tworzenie wspólnych ofert turystycznych dla wczasowiczów, prowadzenie w sposób zespołowy polityki promocyjnej i rekomendacja potencjalnym turystom innych obiektów noclegowych. Ostatnia sytuacja występuje wówczas, gdy osoba rekomendująca inny obiekt ma u siebie pełne obłożenie bazy noclegowej w terminie podanym przez osobę kontaktującą się telefonicznie.

Relacje sieciowe w zarządzaniu strategicznym mogą odnosić się do realizacji długookresowych celów podejmowanych przez różne podmioty z sektorów: prywatnego, społecznego i publicznego. W pierwszym przypadku chodzi o rolników zajmujących się agroturystyką, niezależnie od ich członkostwa w stowarzyszeniu. Reprezentantem sektora społecznego może być stowarzyszenie agroturystyczne jako organizacja sieciowa, a także LGD (Lokalna Grupa Działania) lub LOT (Lokalna Organizacja Turystyczna). Przykładem aktora z sektora publicznego w skali lokalnej może być urząd gminy i starostwo powiatowe, a w sferze regionalnej urząd wojewódzki.

Omawiając podejście sieciowe w sieciach terytorialnych, gdzie jednym z aktorów może być stowarzyszenie, można także skoncentrować się na relacjach sieciowych wewnątrz tych organizacji. Warto zastanowić się nad rodzajami współpracy pomiędzy członkami stowarzyszenia. Należy jednak dodać, że wśród członków tych organizacji, oprócz gospodarstw agroturystycznych, mogą być również inne obiekty noclegowe, np. motele, pensjonaty czy kwatery prywatne. Według autorów niniejszego opracowania liczba form kooperacji jest szeroka, a przykładowe rodzaje współdziałania przedstawiono w tabeli 1.

Analiza sieciowa wewnątrz stowarzyszenia może być realizowana na poziomie jednego gospodarstwa agroturystycznego. Wówczas bada się liczbę relacji pomiędzy badanym aktorem a innymi członkami organizacji. Tak samo można badać liczbę i rodzaje połączeń pomiędzy pojedynczym obiektem agroturystycznym a innymi węzłami w sieci terytorialnej, np. w obrębie tej samej gminy. Można w tym przypadku skupić się wyłącznie na więziach pomiędzy gospodarstwami agroturystycznymi i zastosować zamieszczone w tabeli 1 relacje współpracy. Można również eksplorować interakcje pomiędzy tymi obiektami a innymi aktorami w gminie, np. urzędem gminy lub lokalną grupą działania. Relacjami mogłyby być także interakcje pomiędzy rolnikiem zajmującym się agroturystyką a jego gośćmi.

Drugi poziom badań w analizie sieci społecznych nazywa się poziomem mezo i w postępowaniu badawczym wydaje się być trudniejszy od pierwszego. Wynika to z faktu, że

**Tabela 1.** Rodzaje współpracy pomiędzy obiektami noclegowymi wewnątrz stowarzyszenia agroturystycznego

Lp.	Rodzaj współpracy
1	Rekomendacja potencjalnym turystom innych gospodarstw agroturystycznych lub innego typu obiektów noclegowych w sytuacji pełnego obłożenia własnej bazy noclegowej.
2	Organizacja w obrębie własnego obiektu grillowania i ognisk dla turystów nocujących w innym obiekcie należącym do stowarzyszenia.
3	Organizacja przejazdów bryczką z innym obiektem noclegowym – członkiem stowarzyszenia.
4	Organizacja zimą kuligów z innym obiektem noclegowym należącym do stowarzyszenia.
5	W przypadku gospodarstw agroturystycznych – pokazywanie gospodarstwa rolnego turystom z innego obiektu.
6	Organizacja wspólnych wyjazdów na giełdy agroturystyczne.
7	Możliwość zwiedzania gospodarstwa rolnego przez turystów nocujących w innym obiekcie należącym do stowarzyszenia.
8	Organizacja wspólnych wycieczek dla turystów przez dwa obiekty noclegowe.
9	Przekazywanie wiedzy i informacji z innym obiektem noclegowym (obiektami) w stowarzyszeniu.

Źródło: opracowanie własne.

chcąc przebadać wyodrębnioną podgrupę w obydwu rodzajach sieci agroturystycznych, należy zastosować odpowiednie kryteria jej delimitacji. W opinii autorów wyznaczenie podgrupy w stowarzyszeniu agroturystycznym może być oparte na:

- kryterium geograficznym, czyli lokalizacji pewnej liczby członków stowarzyszenia na terenie tej samej gminy,
- posiadaniu przez obiekty kategorii, które przyznawane są przez ogólnokrajową Polską Federację Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne”,
- przynależności gospodarstw agroturystycznych nie tylko do stowarzyszenia, ale również do specyficznego szlaku turystycznego, np. szlaku oscypkowego, szlaku zielarskiego, szlaku winnego i innych,
- wyznaczeniu danego rodzaju obiektu noclegowego, np. kwater prywatnych czy gospodarstw agroturystycznych i badaniu relacji wyłącznie między jednym typem obiektów.

Delimitacja podgrup w terytorialnej sieci, w przypadku badań relacji pomiędzy tylko gospodarstwami agroturystycznymi, może w większości dotyczyć powyższych kryteriów. Dla przykładu, można wyodrębnić w gminie lub powiecie obiekty skategoryzowane, ale te, które nie należą do żadnego stowarzyszenia. W sytuacji różnych aktorów w sieci, nie tylko obiektów noclegowych, można kierować się innymi kryteriami. Tytułem przykładu mogą być relacje pomiędzy trzema aktorami, np. obiektem noclegowym, urzędem gminy i muzeum, dotyczące wspólnej polityki promocyjnej.

Trzeci poziom analizy sieci społecznych to badanie sieci agroturystycznej jako całości. W eksploracji tak rozumianej struktury sieciowej, niezależnie czy chodzi o stowarzyszenie turystyki wiejskiej czy agroturystyczną sieć terytorialną, stosuje się takie zmienne strukturalne, jak centralność i gęstość, czyli własności istotne z punktu widzenia stabil-



ności sieci (Klimas, 2013, s. 240). Wówczas patrzy się na strukturę sieciową w sposób całościowy. Bada się wszystkie występujące relacje pomiędzy węzłami w sieci, a także wyodrębnia się aktorów izolowanych, czyli nieposiadających jakichkolwiek więzi z innymi wierzchołkami.

W sieci terytorialnej stowarzyszenia turystyki wiejskiej kooperują z różnymi podmiotami. Biorąc pod uwagę ich relacje współpracy z innymi węzłami, autorzy zaprezentowali w tabeli 2 przykłady ich kooperantów i możliwe rodzaje współdziałania pomiędzy nimi.

**Tabela 2.** Przykładowi kooperanci stowarzyszeń turystyki wiejskiej i możliwe formy relacji współpracy

Kooperant stowarzyszenia	Rodzaj relacji współpracy
Urząd gminy	Wspólne działania promocyjne, np. wyjazdy na giełdy turystyczne, wydawanie katalogów agroturystycznych.
	Organizowanie szkoleń agroturystycznych.
	Kształtowanie wspólnych ofert turystycznych.
ODR (Ośrodek Doradztwa Rolniczego)	Organizowanie konferencji naukowych.
	Organizowanie szkoleń agroturystycznych.
LGD (Lokalna Grupa Działania)	Realizacja projektów turystycznych z Programu LEADER.
	Kształtowanie wspólnych ofert turystycznych.
LOT (Lokalna Organizacja Turystyczna)	Wspólna polityka promocyjna.
	Wymiana doświadczeń.
Inne stowarzyszenie turystyki wiejskiej	Tworzenie związku stowarzyszeń ukierunkowanego na wspólne działania, np. promocyjne.
	Wymiana doświadczeń.
ARiMR (Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa)	Projekty o tematyce turystycznej i ich finansowanie.

Źródło: opracowanie własne.

Wyszczególnieni w tabeli 2 potencjalni aktorzy w sieci terytorialnej mogą pełnić w niej określone funkcje. Część z nich może współpracować ze stowarzyszeniem agroturystycznym w tym samym zakresie, np. w realizowaniu wspólnych działań promocyjnych. Inne węzły sieciowe są wyspecjalizowane wyłącznie na danym polu, jak ośrodki doradztwa rolniczego jeżeli chodzi o organizację kursów i szkoleń agroturystycznych.

## Podsumowanie

Ważnym czynnikiem rozwoju agroturystyki w Polsce jest wsparcie otoczenia instytucjonalnego oraz wzajemna kooperacja rolników prowadzących gospodarstwa agroturystyczne. Współpraca usługodawców może mieć miejsce wewnątrz stowarzyszeń turystyki wiejskiej, ale również pomiędzy oferentami agroturystycznymi niezrzeszonymi w jakiegokolwiek organizacji społecznej. W drugim przypadku współdziałanie dwóch i większej liczby obiektów dotyczy najczęściej obszaru tej samej miejscowości lub gminy.

We wzajemnej kooperacji podmiotów w agroturystyce można zastosować podejście sieciowe. Chodzi o stworzenie sieci agroturystycznej poprzez wyznaczenie jej granic, określenie obiektów, czyli aktorów sieciowych oraz treści relacji współpracy pomiędzy nimi. Badania sieciowości w agroturystyce można realizować w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Można eksplorować więzi łączące np. gospodarstwa agroturystyczne zarówno pomiędzy członkami pojedynczego stowarzyszenia, jak i w obrębie terytorialnej sieci agroturystycznej. Generalnie do badań struktur sieciowych stosuje się metodę analizy sieci społecznych, która obejmuje badania na trzech poziomach: jednego węzła, grupy aktów, czyli wyznaczonej ich podgrupy, a także sieci jako całości.

## Literatura

- Baggio, R., Cooper, C. (2009). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *Service Industrial Journal*, 30 (10), s. 1–15.
- Batorski, D., Zdziarski, M. (2009). Analiza sieciowa i jej zastosowanie w badaniach organizacji i zarządzania. *Problemy Zarządzania*, 7 (4), s. 157–184.
- Bjork, P., Virtanen, H. (2005). What tourism project managers need to know about cooperation facilitators. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5 (3), s. 212–230.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Czakon, W. (2015). Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 217, s. 9–18.
- Czernek, K. (2017). *Zakorzenie społeczne jako determinanta współpracy w sektorze turystycznym*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Ford, D., Håkansson, H., Johanson, J. (1986). How do companies interact? *Industrial Marketing and Purchasing*, 1 (1), s. 26–41.
- GUS (2022). *Obszary wiejskie w Polsce w 2020 r. Analizy statystyczne*. Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Olsztynie, Warszawa, Olsztyn.
- Jalinik, M. (2016). *Doradztwo w działalności turystycznej*. Białystok: Zamiejscowy Wydział Leśny w Hajnówce.
- Jewtuchowicz, A. (2001). Rozwój, środowisko, sieci innowacyjne i lokalne systemy produkcyjne. W: K. B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz (red.). *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 69–95.
- Kawa, A. (2013). Analiza sieci przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody SNA. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14 (13), s. 77–87.
- Klimas, P., Czakon, W. (2012). Teleologiczne uwarunkowania kooperacji. W: F. Sitkiewicz (red.). *Wybrane problemy kooperacji w rozwoju współczesnych organizacji*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne oddział w Łodzi, s. 25–37.
- Klimas, P. (2013). Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 228–249.
- Łukasiński, W. (2011). Kapitał relacyjny a konkurencyjność organizacji. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 73, s. 389–401.
- Olesiński, Z. (2010). *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: The Waitomo caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24, s. 203–216.

- Roman, M. (2018). Innowacyjność agroturystyki jako czynnik poprawy konkurencyjności turystycznej makroregionu Polski Wschodniej. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Sawicki, B. (2007). Agroturystyka w aktywizacji rozwoju obszarów wiejskich. Lublin: Integraf.
- Sikora, J. (2012). Agroturystyka. Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Stańczyk-Hugiet, E., Gorgól, J. (2012). Elementy sieci międzyorganizacyjnych – aspekty organizacyjno-zarządcze. W: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.). Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 19–34.
- Wasiluk, A., Tomaszuk, A. (2020). Organizacja w sieci relacji. Białystok: Wydawnictwo Politechniki Białostockiej.
- Wiatrak, A. P. (2003). Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania. Współczesne Zarządzanie, 3, s. 7–18.
- Wojciechowska, J. (2018). Agroturystyka. Signum turystyki i obszarów wiejskich. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

### **Network approach in agritourism in the area of marketing and strategic management**

**Abstract.** The aim of the study was to present agritourism networks in Poland in the context of agritourism management at three levels: management of a single actor in the network (an agritourism farm), management of a subgroup of nodes and the network structure as a whole. To achieve such goal, a literature review was presented, covering the issues of the network approach in agritourism. The criteria for delimiting two types of agritourism networks were shown: territorial one and by non-profit organizations in the form of rural tourism associations. The types of ties connecting actors in networks in two areas of management (strategic management and marketing) were presented. The network approach in management and quality sciences, and agritourism as a form of rural tourism were also presented.

**Keywords:** network, association, agritourism, agritourism farm, ties, relations