



## **KOSZTY POBYTU W GOSPODARSTWACH AGROTURYSTYCZNYCH NA KUJAWSKO-POMORSKIEJ WSI**

***Jolanta Cichowska***

*Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy*

### ***THE COSTS OF STAY IN AGRITOURISM FARMS ON A KUJAVIAN-POMERANIAN VILLAGE***

#### ***Streszczenie***

Przeprowadzone badania ujawniły, że średnia cena za pobyt dobowy w gospodarstwie agroturystycznym na kujawsko-pomorskiej wsi nie jest wygórowana i wynosi 46,84 zł. Najwyższe koszty za pobyt turyści poniosą w powiecie sępoleńskim (75,35 zł), a najniższe w grudziądzkim. Z uwagi na to, że gospodarze podawali duże rozpiętości przedziałów cenowych (od kilkunastu złotych do nawet kilkuset) obliczono, że średnia cena maksymalna kształtuje się w województwie na poziomie 60,81 zł, a średnia minimalna 31,45 zł. Zaledwie 25,4% ogółu gospodarstw zakomunikowało, jakie elementy produktu agroturystycznego (poza noclegiem) mieszczą się w cenie maksymalnej, a mianowicie całodzienne wyżywienie z atrakcjami, same atrakcje, czy tylko spożywanie posiłków. Na tle przeprowadzonych rozważań dało się zauważyć, że większość usługodawców nie wykazuje się kreatywnością i inicjatywnością, by lepiej zaprezentować swój produkt agroturystyczny na portalu internetowym. Ograniczali się oni zazwyczaj do umieszczania podstawowych informacji na temat usługi, nie przybliżając turyście szczegółowego cennika za korzystanie z różnych dodatkowych płatnych możliwości wypoczynku.

**Słowa kluczowe:** agroturystyka, koszty pobytu, atrakcje, noclegi, wyżywienie

### **Summary**

*The study revealed that the average price for stay on an agritourism farm on Kuyavian-Pomeranian village is not excessive and amounts to 46,84 zł for 24 hours. Highest costs per stay tourists bear in the district Sępólno (75.35 zł), and the lowest in the district Grudziadz. Due to the fact that the hosts served a large span of price ranges (from a dozen to a few hundred złotych) it has been calculated that the average maximum price is formed in the region at the level of 60.81 zł, and the average minimum price in the range 31,45 zł. Only 25.4% of all households have communicated what parts of the agritourism product (except overnight) are within the maximum price, namely the full board of attractions, attractions themselves, or just eating. It can be said that the majority of providers do not show their creativity and initiative in better presentation of their agritourism product on the web portal. They usually limited information to putting basic information about the service, without showing tourists detailed pricing for the use of various additional services.*

**Key words:** agritourism, costs of stay, attractions, lodging, meals

### **WSTĘP**

Kwaterna agroturystyczna na tle różnych form wypoczynku w kraju cieszy się dużą popularnością, choć jak pokazują statystyki jest nadal rzadko wybranym punktem docelowym wśród turystów podczas krajowych podróży długookresowych i krótkookresowych (odpowiednio 2% i 5%). Dominuje przede wszystkim odpoczynek u krewnych w mieście (17 i 27%), hotelach, motelach (14 i 24%), pensjonatach (14 i 9%) oraz znajomych na wsi (10 i 16%) (Badania Instytutu Turystyki 2012). I chociaż agroturystyka dysponowała w 2013 roku o wiele większą liczbą miejsc noclegowych, na przykład niż hotele, motele, domy wycieczkowe, schroniska młodzieżowe i domy pracy twórczej, nie przekładało się to w istotny sposób na ich obłożenie (Cichowska 2014). Niemniej przez wielu nabywców agroturystyka jest ciągle traktowana jako wypoczynek tani, o coraz bardziej rozbudowanej i ciekawej ofercie. Dlatego też celem niniejszego opracowania jest zbadanie jak kształtuje się cena za pobyt w zagrodzie wiejskiej na kujawsko-pomorskiej wsi oraz czy zaznaczają się dysproporcje w ujęciu powiatowym.

## **METODYKA BADAŃ**

Badania, pozwalające oszacować przeciętny koszt pobytu turysty w gospodarstwie agroturystycznym w województwie kujawsko-pomorskiego opierały się na danych pochodzących z Kujawsko Pomorskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Minikowie (KPODR). Wyselekcjonowano je w 2014 roku z informacji, które usługodawcy zamieścili o swojej ofercie na portalu internetowym ([www.kpodr.pl](http://www.kpodr.pl), 2014). Łącznie przeanalizowano 354 gospodarstwa zlokalizowane na terenie 19 powiatów (aleksandrowskiego, brodnickiego, bydgoskiego, chełmińskiego, grudziądzkiego, golubsko-dobrzyńskiego, inowrocławskiego, lipnowskiego, mogileńskiego, nakielskiego, radziejowskiego, rypińskiego, sępoleńskiego, świeckiego, toruńskiego, tucholskiego, wąbrzeskiego, włocławskiego i żnińskiego). W pierwszym etapie prac ustalono ile osób prowadzących działalność agroturystyczną opublikowało wiadomość dotyczącą ceny za pobyt w ich zagrodzie. Następnie z uwagi na dużą rozpiętość podawanych przez kwaterodawców przedziałów cenowych (123) dokonano ich uśrednień. Obliczono średnie koszty pobytu turysty w każdym gospodarstwie, a następnie zakwalifikowano je do odpowiedniej z 10 grup cenowych (do 20 zł; 21-30; 31-40; 41-50; 51-60; 61-70; 71-80; 81-90; 91-100 i powyżej 100 zł.) Oszacowano też przeciętny koszt pobytu w poszczególnych powiatach, jak i uśredniony dla województwa. Przeanalizowano również, jak kształtuje się cena maksymalna za pobyt i co poza noclegiem jest w nią wliczone. Ponadto sprawdzono czy agrogospodarze wprowadzają system różnorodnych zniżek i ulg dla swoich urlopowiczów.

## **WYNIKI I ICH OMÓWIENIE**

Spośród wszystkich wyłonionych w badaniu gospodarstw agroturystycznych (354) tylko 12 nie udzieliło informacji na temat swojej ofert cenowej. Grupa 291 usługodawców najczęściej podawała przedziały cenowe, obejmujące kwotę minimalną i maksymalną za pobyt. Pozostała część (51) określiła koszt zamykający się konkretną ceną za nocleg od jednej osoby (najniższy 10 zł w gospodarstwie powiatu radziejowskiego, a najwyższy 110 zł w powiecie tucholskim). Przeważali ci, którzy podawali 30 (22) i 40 zł (6). Rozpiętość odpłatności była bardzo zróżnicowana. Najniższą w przedziale pomiędzy 10, a 20 zł odnotowano w powiecie tucholskim, a najwyższą podawano w powiecie sępoleńskim (35-500zł). Wstępne rozpoznanie badawcze pozwoliło określić, istnienie aż 123 różnych przedziałów cenowych zaproponowanych urlopowiczom. Najwięcej gospodarzy (78) umieściło informację, że wydatki za wypoczynek, które musi ponieść u nich potencjalny turysta dotyczą następujących kwot: 25-30 zł (32); 25-35 zł (14); 20-30 zł (13); 35-50 zł (10) i 30-40 zł (9). Nie sposób pominąć tu również 40 kwaterodawców, z których każdy podał zupełnie inny przedział

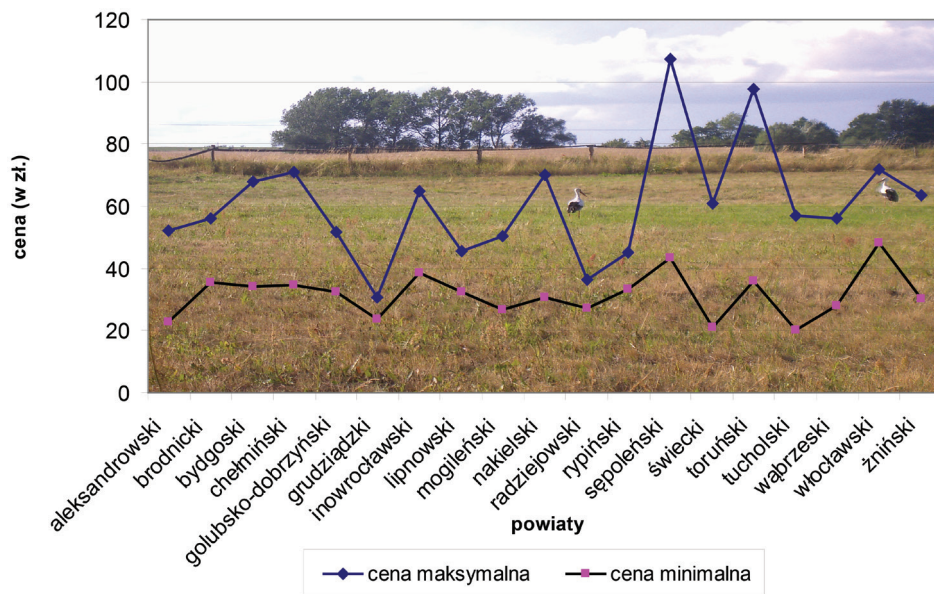
z maksymalną ceną równą lub przekraczającą 100 zł. Kilkanaście lat temu, jak wynika z badań Kosmaczewskiej (2003), cena za nocleg w gospodarstwie agroturystycznym wahała się w granicach 15-25 zł i była niewspółmiernie niska do oferowanej jakości produktu. Dykas i Golińska (2008) podawały, że w 2008 roku za nocleg i całodzienne wyżywienie trzeba było zapłacić 45 zł w mikroregionie „Dolina Strugu”. Natomiast wcześniejsze badania autorki (Cichowska 2008) donosiły również o relatywnie korzystnej opłacie za nocleg (21,60 zł) i nieco wyższej za połączony już ze śniadaniem, obiadem i kolacją (53,54 zł). W 2014 roku jednak średnia cena, jaką trzeba zapłacić za wypoczynek na kujawsko-pomorskiej wsi wynosi 46,84 zł (tab. 1). Jak wynika z przeprowadzonej analizy, najdroższe zagrody agroturystyczne położone są w powiatach: sępoleńskim (75,35 zł), toruńskim (66,75 zł) i wrocławskim (58 zł). Natomiast te, w których urlop jest znacznie tańszy w grudziądzkim (27,16 zł), mogileńskim (38,61 zł) i lipnowskim (38,95 zł). Gospodarstwa (29) z trzech pierwszych wyróżnionych powiatów nie wykazały się szczegółowym opisem atrakcji, które mogłyby wpisać się w wysokie koszty pobytu. Najczęściej donoszono o tym, co można zobaczyć w otoczeniu miejsca wypoczynku. Zwracano uwagę potencjalnego turysty głównie na walory przyrodniczo-kulturowe okolicy, takie jak: bliskość obszarów prawnie chronionych, położenie jezior, rzek i lasów, zespołów pałacowo-parkowych, pałaców, dworów, klasztorów oraz dużych ośrodków miejskich, wartych odwiedzenia ze względów historycznych. Zaledwie dwa gospodarstwa (z powiatów: toruńskiego i wrocławskiego) przedstawiły przyszłemu konsumentowi bogatszy zasób informacji na temat oferowanego produktu. Jedno ujawniło, że zagroda ma charakter edukacyjny, a pomysł na ofertę skierowaną do dzieci i młodzieży zrodził się z głębokiego zamięłowania do historii i tradycji regionu oraz wielkiej miłości do zwierząt. Prowadzą one „Warsztaty z pasją” (połączone z wypoczynkiem i zabawą) mają na celu nie tylko zaszczepić radość z obcowania z przyrodą, ale również ochronę dziedzictwa przyrody, kultywowania tradycji, kształtowania postawy szacunku do przyrody i promocję ekologicznego stylu życia. Jak podkreślają gospodarze warsztaty prowadzone są według autorskich scenariuszy we współpracy z nauczycielami. Uczestnicy warsztatów mogą wziąć m.in. udział w codziennych czynnościach pielęgnacyjnych i karmieniu zwierząt, wyrabiać masło i ser według starych receptur czy piec chleb. Przez takie poczynania jak pisze Kmita-Dziasek (2011) wieś ma szansę włączyć się do konkurencji na rynku usług edukacyjnych, co jest nie tylko obiecującym nowym kierunkiem działalności uzupełniającym podstawowe źródła dochodu mieszkańców, ale też spełniającym szerzej rozumianą misję społeczną. Właściciele drugiego gospodarstwa sygnalizują o komfortowym wypoczynku połączonym z różnymi formami sportu i rekreacji oraz doskonałej kuchni i wysokim poziomie obsługi. Takie informacje umożliwiają usługobiorcy dokonania wstępnej analizy, za co zapłaci wyższą cenę w porównaniu z innymi ofertami i pewnym stopniu

odczytać, jaki klimat będzie towarzyszył ich wypoczynkowi. W zagrodach (27), gdzie cena za urlop nie jest wygórowana agrogospodarze częściej przybliżali w sposób opisowy atrakcje swoje kwatery (13). Trzeba tu jednak podkreślić, iż podobnie do poprzednich analizowanych jednostek również z zaakcentowaniem zwłaszcza tego, co można zobaczyć w ich pobliżu. Niemniej warto przytoczyć kilka przykładów, które mają być magnesem przyciągającym turystów i to bez wygórowanych płatności za pobyt. Przede wszystkim większość oznajmiła, iż zapewnia wypoczynek aktywny, oparty na wędkowaniu, grzybobraniu (np. jedno posiadało 4 ha prywatnego lasu) i pracach gospodarskich. Są tacy, którzy zapewniają konsumpcję świeżych ryb (m.in. sandacza, szczupaka, okonia czy karasia) i proponują kupno wiejskich produktów, takich jak: jaja, mleko krowie i kozie, twaróg, chleb, smalec, mięso drobiowe i królicze, przetwory czy ciasta. Zapraszają z uwagi na sam fakt, że są czynnymi gospodarstwami rolnymi, co jest już samo w sobie swoistego rodzaju atrakcją. Odnotowane takie, które posiadały minii-zoo, organizowały zajęcia z hipoterapii oraz jazdy konnej. Badania Pisarek i Lechowskiej (2011) zdają się powyższe fakty potwierdzać, albowiem udowodniły, że gospodarstwa mające krowy mleczne, mleko i produkty mleczarskie są atrakcyjniejsze dla turystów, a sporządzanie posiłków z produktów pochodzących z gospodarstwa uatrakcyjnił pobyt gości. Poza tym uznały, iż konwencjonalna produkcja rolna pozwala turystom poznać rytm pracy na wsi dostosowany do pór roku i umożliwi obcowanie z różnymi gatunkami zwierząt.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że ogólnie koszty pobytu w kwatery nie są wygórowane, albowiem 34,5% (118) ogółu gospodarstw proponuje przystępną cenę mieszczącą się w przedziale 21-30 zł. Podobnie 22,5% (77) badanych wyraża gotowość przyjęcia gości za niewielką odpłatność 31-40 zł. Do 20 zł życzy sobie natomiast 13 gospodarzy (3,8%) z ośmiu powiatów województwa. Najwyższą cenę (powyżej 100 zł) zaproponowało 4,9% (17) usługodawców, co związane jest z rozbudowaną tam być może ofertą wypoczynkowo-rekreacyjną i wysoką jakością usług (tab. 1). Niemniej jednak nie postarano się, by na portalu bardziej przybliżyć turyście, co wchodzi w zakres tak drogiej usługi. Próbę taką podjęły tylko dwa gospodarstwa (z powiatów: tucholskiego i golubsko-dobrzyńskiego), gdzie w pierwszym za atrakcję gospodarze uważają trzy posiadane przez siebie chaty kryte strzechą. Każda z nich spełnia określoną funkcję. Pierwsza przeznaczona jest na noclegi (przygotowano 4 apartamenty), druga na jadalnię i galerię sztuki (prezentującą prace gospodarzy i regionalnych twórców), zaś trzecią wykorzystano jako wypożyczalnię sprzętu turystycznego i miejsce do garażowania pojazdów. Drugie gospodarstwo, już z samej nazwy „Rybaczówka” wskazuje, że nastawione jest na hobbystów-wędkarzy. Do realizacji ich pasji przygotowano duże stawy z pomostami.







Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z KPODR w Minikowie ([www.kpodr.pl](http://www.kpodr.pl), 09.03.2014).

**Rysunek 1.** Średnia cena maksymalna i minimalna za pobyt w gospodarstwach agroturystycznych województwa kujawsko-pomorskiego

**Figure 1.** Average maximum and minimum price for stay agritourism farms Kujawsko-Pomorskie

Ogólnie rzecz biorąc można zauważyć, że do 60 zł nabywcy mogą zapłacić za odpoczynek w środowisku wiejskim u 81,5% (279) kwaterodawców (tab. 1). Jest to zdecydowanie niewiele w porównaniu z innymi wiejskimi obiektami noclegowymi, jak hotele, ośrodki wczasowe czy pensjonaty. Niemniej jak podkreślają Radkowski i Kuboń (2006) sama niska cena nie wystarczy by zapewnić sobie klientów i dlatego powinno się pamiętać, by rozszerzać ciągle ofertę usługową.

Najczęściej podawana cena minimalna obejmowała nocleg, natomiast w cenę maksymalną wliczane było głównie wyżywienie i posiadane atrakcje. Niestety mała grupa gospodarstw udzieliła w tej kwestii odpowiedzi, albowiem tylko 25,4% (87) ogółu. Spośród nich 48 wskazało, że cena maksymalna poza noclegiem obejmuje u nich wyżywienie łącznie z dostępnymi atrakcjami, 24 oznajmiło zaś, że tylko atrakcje, a 15, iż wyłącznie możliwość spożywania posiłków (np. w jednym gospodarstwie podkreślono, że będzie to tradycyjne swojskie jedło z chlebem wypiekany w piecu chlebowym, pierogami, paszтетem i smalcem). Niewiele osób wykorzystało ewentualność zaprezentowania

bardziej uszczegółowionych wariantów cenowych, takich jak płatność za dobę ze śniadaniem (1), czy całodzienne wyżywienie (5). Niektórzy (4) podkreślali, że cena maksymalna odnosi się do noclegu z obiadem, albo wliczona jest w nią kawa, herbata i talerz ciasta własnego wypieku (1). Kalkulowano cenę w zależności od liczby osób, które odwiedzą gospodarstwo, dni pobytu, jak również czy w dyspozycji jest własna pościel lub karimaty (grupy zorganizowane). W takich przypadkach osobo-doba mogła kształtować się nawet na poziomie 10 zł. Co ciekawe dwóch usługodawców (z powiatu świeckiego i włocławskiego) poinformowało o dwóch ważnych rzeczach, z którymi trzeba się liczyć po przyjeździe do ich zagrody. Pierwsza dotyczyła uiszczenia dodatkowej opłaty za zużyty prąd (każdy pokój wyposażony jest w licznik), a druga wliczenia do cen 8% podatku VAT.

Obliczono, że średnia cena maksymalna za pobyt u agrogospodarzy województwa kujawsko-pomorskiego kształtowała się na poziomie 60,81 zł, a minimalna 31,45 zł. Rycina 1 obrazuje jak wyglądał układ tychże kosztów w ujęciu powiatowym.

Właściciele gospodarstw agroturystycznych rzadko dostarczają wiedzy potencjalnemu turyście na temat tego, czy stosowany jest u nich system zniżek dla dzieci. Taką uwagę poczyniło zaledwie 11 osób. Z opłat za pobyt najczęściej zwolnione są do lat 4 (7). Były też oferty (5) przedstawiające propozycję upustów 50% dla dzieci do lat dwunastu, pięciu oraz od trzech do dziesięciu. Jedno gospodarstwo zaproponowało 30% ulgę dla dzieci w wieku 3-12 lat, a inne przyjęło, że dla dzieci 5-12 lat obowiązuje stała cena 30 zł. Ten sam koszt wpisało w swoją ofertę jeszcze inne gospodarstwo, podkreślając, że obowiązuje on w odniesieniu do wszystkich dzieci, bez wyraźnie określonego przedziału wiekowego.

Promując swoją usługę na portalu internetowym gospodarze nie wykorzystują w pełni jego możliwości, by bardziej szczegółowo przedstawić ofertę wypoczynkową, zwłaszcza w kontekście aspektu finansowego. Tylko dwoje kwaterodawców zwróciło uwagę na to, że istotną kwestią jest dostarczenie wiedzy turyście na temat poniesienia ewentualnych kosztów związanych z zabraniem ze sobą zwierząt domowych. W tych przypadkach opłata za psa lub kota wynosi 80 zł za cały pobyt, albo 20 za dobę. Nie ma też wystarczających informacji czy przy rezerwacji dokonuje się wpłaty zaliczki. Jedynie w dwóch zagrodach (z powiatu lipnowskiego i tucholskiego) trzeba uiścić 30% opłatę za dokonanie rezerwacji, z tym, że w pierwszej określono, w jakim konkretnie czasie trzeba tego dokonać (5 dni poza sezonem i 2 w czasie jego trwania).

Obecnie oferta gospodarstw agroturystycznych powinna wychodzić poza zakres oczekiwań turysty i elastycznie reagować na potrzeby gości w postaci możliwości rezerwacji pobytu i doradztwa oraz zawierać specjalne usługi (Broniec i in. 2010). Waniowski (2012) sygnalizuje jednak, że różnicowanie cen jako narzędzie walki o klienta jest dla wielu szansą, ale też stwarza pewne zagrożenie-



nia. Jego zdaniem na manipulowanie ceną mogą sobie pozwolić przede wszystkim większe podmioty, a małe mogą mieć z tym już problemy. Dlatego też skutecznych rozwiązań należy szukać w kreowaniu jakości i unikatowości swoich produktów, aby nabywcom utrudnić możliwość porównywania z substytutami. Dodaje, że różnicowanie cen oparte na rzetelnych analizach może stać się jednym z najskuteczniejszych narzędzi w procesie kształtowania i utrzymywania pozytywnych relacji z klientami.

## **WNIOSKI**

1. Gospodarze są oszczędni w dzieleniu się szczegółowymi informacjami na temat swojej oferty cenowej (podając 123 przedziały cenowe), co może być podyktowane różnymi przyczynami. Z jednej strony obawą przed lokalną konkurencją, a z drugiej być może nastawieniem się na bezpośrednią komunikację w kwestiach finansowych z potencjalnym nabywcą usług.
2. Średnie koszty pobytu w gospodarstwach agroturystycznych wynosiły 46,84 zł w 2014 roku. Najwyższe odnotowano w powiecie sępoleński (75,35 zł), a najniższe w mogileńskim (27,16 zł). Owe dysproporcje cenowe mogą być uzależnione od poziomu jakości posiadanych zasobów materialnych, jak również liczby organizowanych w zagrodzie atrakcji oraz nakładów pracy i czasu poświęconego na obsługę urlopowiczów.
3. Niewątpliwie bardzo ważną rzeczą wpływającą na cenę jest ta, czy kwaterodawcy posiadają czynne gospodarstwo rolne. Budowanie wokół niego atrakcji jest, bowiem łatwiejsze i nie generuje dużych nakładów finansowych na ich uruchomienie. Obniża też koszty wyżywienia gości przez stały dostęp produktów pochodzenia roślinnego i zwierzęcego.
4. Priorytetem winno stać się pełniejsze wykorzystanie portalu internetowego do zaprezentowania swojej oferty rekreacyjno-wypoczynkowej, by z jednej strony okazać nim zainteresowanie odbiorcy, a z drugiej, lepiej poinformować go, co i z jakimi kosztami pobytu będzie się wiązało. Podanie, bowiem przedziału cenowego (zwłaszcza o dużej rozpiętości) nie zawsze jest trafnym marketingowym posunięciem.

## **LITERATURA**

- Badania Instytutu Turystyki w Warszawie (www.intur.com, 29.03.2014 godz.23.11).  
Broniec J., Jakubów J., Kowalczyk-Misek A. (2010). *Najlepsze gospodarstwo agroturystyczne*, Wydawca Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego,

- Departament Europejskiego Funduszu Społecznego i Rozwoju Obszarów Wiejskich, Wydział Rozwoju Obszarów Wiejskich, Sekretariat Regionalny Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich, Wrocław, s. 26.
- Cichowska J. (2008). *Czynniki rozwoju agroturystyki na obszarach o niższych walorach przyrodniczych województwa kujawsko-pomorskiego*. Praca doktorska. UMK. Toruń, s.227.
- Cichowska J. (2014). *Pozycja agroturystyki na tle innych turystycznych obiektów noclegowych w Polsce* [w:] Diagnostowanie stanu środowiska. Metody badawcze-prognozy. Prace Komisji Ekologii i Ochrony Środowiska Bydgoskiego Towarzystwa Naukowego. Tom VIII (red. J.K. Garbacz), Bydgoszcz, s. 17-26.
- Dykas W., Golińska K. (2008). *Rozwój agroturystyki w mikroregionie „Dolina Strugu” szansą rozwoju obszarów wiejskich* [w:] Nowe tendencje rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów, s. 89.
- Kmita-Dziasek E. (2011). *Wprowadzenie do zagadnień edukacji w gospodarstwie rolnym*, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków, s. 9, 12.
- Kosmaczewska J. (2003). *Zarządzanie logistyczno-marketingowe gospodarstwami agroturystycznymi w powiecie gnieźnieńskim* [w:] Logistyka 4, s.70.
- Pisarek M., Lechowska J. (2011). *Rola rolnictwa w budowaniu produktu agroturystycznego w południowo-wschodniej Polsce* [w:] Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin. 2011, Oeconomica 288 (64), 143-152.
- Radkowski A., Kuboń A. (2006). *Jakościowe i ekonomiczne aspekty zakładania i utrzymania trawników w gospodarstwie agroturystycznym* [w:] Acta Sci. Pol., Technica Agraria 5(2) 2006, 31-37.
- Waniowski P. (2012). *Różnicowanie cen jako wyraz orientacji na klienta* [w:] Marketing przyszłości – trendy, strategie, instrumenty. Konkurencyjność i wizerunek podmiotów rynkowych. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu szczecińskiego NR 710, PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 24, Szczecin, s. 238.
- www.kpodr.pl (09.03.2014).

Dr Jolanta Cichowska  
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy  
Katedra Kształtowania i Ochrony Środowiska  
ul. Sucha 9, 85-798 Bydgoszcz  
tel. 52 340-84-40  
jolanta.cichowska@utp.edu.pl