

Martyna AUGUSTYNIAK*

CZYNNIKI SUKCESU ATRAKCJI TURYSTYCZNEJ – STUDIUM PRZYPADKU OGRODÓW HORTULUS

Zarys treści: Celem artykułu jest identyfikacja oraz analiza kluczowych czynników sukcesu atrakcji turystycznej na przykładzie Ogrodów Hortulus. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem analizy źródeł wtórnych, obserwacji własnej oraz analizy SWOT w odniesieniu do studium przypadku, jakim były Ogrody Hortulus w Dobrzycy. Jak wynika z przeprowadzonych analiz, sukces badanej atrakcji turystycznej jest efektem synergicznego oddziaływania efektywnego zarządzania, zróżnicowanej i kompleksowej oferty, wysokiej jakości zagospodarowania przestrzennego, profesjonalizmu personelu oraz skutecznych działań marketingowych. Istotną rolę w funkcjonowaniu obiektu odgrywają również korzystne uwarunkowania środowiskowe oraz umiejętne dostosowanie działalności do sezonowego charakteru ruchu turystycznego. Uzyskane wyniki wskazują, że kompleksowe podejście do zarządzania atrakcją turystyczną może stanowić podstawę jej trwałego rozwoju i konkurencyjności.

Słowa kluczowe: atrakcja turystyczna, czynniki sukcesu, studium przypadku, Ogrody Hortulus.

Wprowadzenie

Rozwój turystyki stanowi jeden z istotnych czynników wzrostu społeczno-gospodarczego regionów, a atrakcyjność oferty turystycznej odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu konkurencyjności obszarów recepcji turystycznej. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają atrakcje turystyczne, które pełnią funkcję nie tylko miejsc rekreacji, lecz również centrów edukacyjnych, kulturowych i ekonomicznych. Ich prawidłowe funkcjonowanie oraz zdolność do przyciągania odwiedzających uwarunkowane są wieloma współzależnymi czynnikami organizacyjnymi, marketingowymi i środowiskowymi. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że atrakcyjność turystyczna obiektu wynika

* Studentka kierunku Zarządzanie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

z połączenia jego walorów przyrodniczych, kulturowych oraz odpowiednio zagospodarowanej infrastruktury, umożliwiającej zaspokojenie potrzeb odwiedzających¹. Atrakcje turystyczne stanowią zatem nie tylko zasób przestrzenny, lecz również produkt turystyczny wymagający właściwego zarządzania i promocji².

Sukces atrakcji turystycznej jest rezultatem odpowiedniego wykorzystania zasobów endogenicznych, skutecznego zarządzania oraz dostosowania oferty do zmieniających się oczekiwań turystów. Badacze wskazują m.in. na znaczenie lokalizacji, infrastruktury, jakości usług, kompetencji kadry oraz działań promocyjnych jako kluczowych determinant rozwoju i trwałości obiektów turystycznych. Jednocześnie zauważa się, że czynniki te nie funkcjonują w oderwaniu od siebie, lecz tworzą złożony system wzajemnych powiązań, którego efektywność decyduje o pozycji rynkowej danej atrakcji.

Pojęcie czynników sukcesu odnosi się do zbioru elementów, których odpowiednie wykorzystanie warunkuje osiągnięcie założonych celów organizacyjnych oraz utrzymanie konkurencyjnej pozycji na rynku³. W kontekście atrakcji turystycznych czynniki te obejmują zarówno uwarunkowania wewnętrzne, związane z funkcjonowaniem obiektu, jak i czynniki zewnętrzne, wynikające z otoczenia rynkowego, społecznego i środowiskowego⁴. Ich identyfikacja pozwala na ocenę potencjału rozwojowego atrakcji oraz wskazanie obszarów wymagających doskonalenia⁵.

Wśród najczęściej wskazywanych w literaturze czynników sukcesu atrakcji turystycznych wymienia się lokalizację i dostępność komunikacyjną, które wpływają na łatwość dotarcia do obiektu oraz skalę ruchu turystycznego⁶. Istotne znaczenie ma również jakość infrastruktury turystycznej, obejmującej zaplecze rekreacyjne, gastronomiczne, handlowe oraz informacyjne⁷. Odpowiednio rozwinięta infrastruktura sprzyja wydłużeniu czasu pobytu turystów oraz zwiększeniu ich satysfakcji⁸.

Kolejnym kluczowym czynnikiem sukcesu jest atrakcyjność i różnorodność oferty turystycznej, która powinna być dostosowana do potrzeb różnych grup odbiorców⁹. Współczesne atrakcje turystyczne poszerzają swoją ofertę

¹ J. Warszyńska, A. Jackowski, *Podstawy geografii turystyki*, PWN, Warszawa 1979, s. 67.

² A. Panasiuk, *Marketing usług turystycznych*, PWN, Warszawa 2013, s. 112.

³ M.E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985, s. 15.

⁴ A. Nowakowska, *Zarządzanie rozwojem regionalnym*, PWN, Warszawa 2016, s. 89.

⁵ R. Winiarski, *Zarządzanie w turystyce*, Difin, Warszawa 2011, s. 54.

⁶ A. Kowalczyk, *Geografia turystyki*, PWN, Warszawa 2002, s. 101.

⁷ B. Meyer, *Gospodarka turystyczna*, PWN, Warszawa 2015, s. 76.

⁸ A. Panasiuk, *Ekonomia turystyki*, PWN, Warszawa 2014, s. 132.

⁹ R. Law, *Tourism Product Development*, Routledge, London 2011, s. 58.

o elementy edukacyjne, rekreacyjne i kulturowe, tworząc produkty o charakterze kompleksowym¹⁰. Zróżnicowanie oferty umożliwi ograniczenie negatywnych skutków sezonowości oraz zwiększenie konkurencyjności obiektu na rynku¹¹.

Znaczącą rolę w osiąganiu sukcesu przez atrakcje turystyczne odgrywa również zarządzanie i kompetencje kadry¹². Sprawne zarządzanie pozwala na efektywne wykorzystanie zasobów, planowanie rozwoju oraz reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe¹³. Jednocześnie, kompetentny personel wpływa na jakość obsługi odwiedzających, co przekłada się na ich zadowolenie oraz skłonność do ponownych odwiedzin¹⁴.

Nieodłącznym elementem funkcjonowania atrakcji turystycznych są także działania marketingowe i promocyjne¹⁵. Skuteczna promocja umożliwi budowanie rozpoznawalności marki, kształtowanie jej wizerunku oraz docieranie do potencjalnych odbiorców¹⁶. W warunkach rosnącej konkurencji szczególnego znaczenia nabierają nowoczesne narzędzia komunikacji marketingowej, w tym media społecznościowe oraz marketing internetowy¹⁷.

Istotny wpływ na funkcjonowanie atrakcji turystycznych mają również uwarunkowania środowiskowe i społeczne¹⁸. Czynniki takie jak klimat, sezonowość, otoczenie przyrodnicze oraz relacje z lokalną społecznością mogą zarówno wspierać rozwój obiektu, jak i stanowić istotne ograniczenie w jego funkcjonowaniu¹⁹. Warto zauważyć, że zależności te mają obustronny kierunek. W tym kontekście podkreśla się znaczenie zrównoważonego podejścia do zarządzania atrakcjami turystycznymi uwzględniającego ich długofalowy wpływ na środowisko naturalne i społeczności lokalne²⁰.

Podsumowując, sukces atrakcji turystycznej jest rezultatem współdziałania wielu czynników o charakterze organizacyjnym, marketingowym i środowiskowym²¹. Ich kompleksowa analiza stanowi podstawę do oceny funkcjonowania obiektu oraz identyfikacji jego mocnych i słabych stron, co

¹⁰ J. Swarbrooke, *The Development and Management of Visitor Attractions*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002, s. 91.

¹¹ M. Kozak, *Turystyka i konkurencyjność regionów*, PWN, Warszawa 2009, s. 143.

¹² J. Penc, *Zarządzanie w organizacjach*, Difin, Warszawa 2011, s. 64.

¹³ H. Mruk, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2012, s. 88.

¹⁴ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 119.

¹⁵ P. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2012, s. 201.

¹⁶ A. Panasiuk, *Marketing w turystyce*, PWN, Warszawa 2013, s. 156.

¹⁷ D. Buhalis, *Tourism Management*, Elsevier, Oxford 2003, s. 97.

¹⁸ M. Mika, *Turystyka a środowisko*, PWN, Warszawa 2014, s. 45.

¹⁹ J. Urry, *The Tourist Gaze*, Sage, London 2002, s. 33.

²⁰ UNWTO, *Sustainable Tourism Development*, Madrid 2018, s. 12.

²¹ R. Winiarski, *Zarządzanie w turystyce*, Difin, Warszawa 2011, s. 201.

uzasadnia wykorzystanie metody studium przypadku w dalszej części niniejszego artykułu²².

Pomimo licznych opracowań teoretycznych dotyczących atrakcji turystycznych i ich roli w systemie turystyki, wciąż stosunkowo niewiele badań empirycznych koncentruje się na kompleksowej identyfikacji czynników sukcesu konkretnych obiektów, zwłaszcza w odniesieniu do atrakcji o charakterze przyrodniczo-rekreacyjnym. Brakuje analiz ukazujących, w jaki sposób poszczególne elementy oferty oraz uwarunkowania zewnętrzne wpływają na długofalowy rozwój i rozpoznawalność atrakcji turystycznej.

W związku z powyższym, celem artykułu jest identyfikacja oraz analiza kluczowych czynników sukcesu atrakcji turystycznej na przykładzie Ogrodów Hortulus. Realizacja celu badawczego opiera się na metodzie studium przypadku, z wykorzystaniem analizy SWOT, analizy źródeł wtórnych oraz obserwacji własnej. Artykuł odpowiada na pytanie, jakie aspekty działalności Ogrodów Hortulus w największym stopniu przyczyniają się do ich rozwoju i utrzymania konkurencyjnej pozycji na rynku turystycznym.

Struktura artykułu obejmuje przedstawioną powyżej część teoretyczną poświęconą zagadnieniu czynników sukcesu atrakcji turystycznych, opis zastosowanej metodyki badań, analizę studium przypadku Ogrodów Hortulus oraz podsumowanie zawierające wnioski i rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań.

Metody badań

Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja oraz analiza kluczowych czynników sukcesu atrakcji turystycznej na przykładzie Ogrodów Hortulus. Badanie miało charakter jakościowy i zostało oparte na metodzie studium przypadku, która umożliwia pogłębioną analizę złożonych zjawisk zachodzących w pojedynczym obiekcie.

W procesie badawczym wykorzystano analizę źródeł wtórnych, obejmującą literaturę przedmiotu z zakresu turystyki i zarządzania, materiały promocyjne oraz informacje publikowane przez badaną atrakcję turystyczną. Uzupełnieniem badań była obserwacja własna, pozwalająca na ocenę funkcjonowania obiektu w rzeczywistych warunkach oraz identyfikację elementów oferty mających istotne znaczenie dla jego rozwoju.

Istotnym elementem badań była również analiza SWOT, zastosowana jako narzędzie umożliwiające syntetyczną ocenę mocnych i słabych stron Ogrodów Hortulus, a także szans i zagrożeń wynikających z ich otoczenia.

²² J. Creswell, *Research Design*, Sage, London 2014, s. 98.

Metoda ta pozwoliła na uporządkowanie zgromadzonych informacji oraz wskazanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na funkcjonowanie i konkurencyjność analizowanej atrakcji turystycznej.

Zakres podmiotowy badań obejmował Ogrody Hortulus jako zintegrowaną atrakcję turystyczną o charakterze przyrodniczo-rekreacyjnym. Zakres czasowy odnosił się do okresu ostatnich lat funkcjonowania obiektu, ze szczególnym uwzględnieniem aktualnej oferty i form zarządzania. Dobór obiektu do badań był uzasadniony jego rozpoznawalnością, unikalnym charakterem oraz istotnym znaczeniem w strukturze atrakcji turystycznych regionu Pomorza Środkowego. Podyktowany był ugruntowaną pozycją Ogrodów Hortulus na rynku turystycznym oraz specyfiką działalności opartej na walorach przyrodniczych. Badania dotyczyły funkcjonowania Ogrodów Hortulus, obejmując analizę ich oferty turystycznej, uwarunkowań lokalizacyjnych i przestrzennych, sposobu zarządzania, działań marketingowych oraz czynników środowiskowych i sezonowych. Przeprowadzona analiza pozwoliła na identyfikację kluczowych czynników sukcesu atrakcji turystycznej oraz ocenę ich wpływu na rozwój i konkurencyjność badanego obiektu. Uzyskane wyniki stanowiły podstawę do dalszych wniosków oraz sformułowania rekomendacji dotyczących rozwoju atrakcji turystycznych o podobnym charakterze.

Zastosowane metody badawcze umożliwiły realizację celu artykułu oraz udzielenie odpowiedzi na postawione pytanie badawcze dotyczące identyfikacji czynników sukcesu Ogrodów Hortulus jako atrakcji turystycznej.

Wyniki badań

Ogrody Hortulus stanowią jedną z najbardziej rozpoznawalnych atrakcji turystycznych o charakterze przyrodniczo-rekreacyjnym w regionie Pomorza Środkowego. Obiekt ten wyróżnia się unikalnym połączeniem walorów przyrodniczych, estetycznych oraz funkcjonalnych, co czyni go atrakcyjnym miejscem zarówno dla turystów indywidualnych, jak i grup zorganizowanych. Kompleks ogrodów pełni funkcję rekreacyjną, edukacyjną oraz wypoczynkową, wpisując się w aktualne trendy turystyki poznawczej i prozdrowotnej.

Jednym z wyróżników Ogrodów Hortulus, decydującym dla ich sukcesu, jest zróżnicowana i kompleksowa oferta turystyczna. Obiekt obejmuje liczne ogrody tematyczne, których kompozycja i różnorodność gatunkowa przyciągają odwiedzających o różnorodnych zainteresowaniach i potrzebach. Uzupełnieniem oferty są elementy infrastruktury towarzyszącej, takie jak zaplecze gastronomiczne, handlowe oraz miejsca odpoczynku, co sprzyja wydłużeniu czasu pobytu turystów i zwiększeniu ich satysfakcji.

Istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój atrakcji jest również odpowiednie zagospodarowanie przestrzenne oraz lokalizacja obiektu. Ogrody Hortulus zlokalizowane są w obszarze charakteryzującym się korzystnymi warunkami przyrodniczymi, które stanowią naturalne tło dla działalności ogrodniczej i rekreacyjnej. Jednocześnie obiekt jest dostępny komunikacyjnie, co umożliwia odwiedziny zarówno turystów krajowych, jak i zagranicznych.

Ważną rolę w osiągnięciu sukcesu przez Ogrody Hortulus odgrywa efektywne zarządzanie oraz kompetencje kadry. Działalność obiektu opiera się na planowym rozwoju oferty, dbałości o jakość świadczonych usług oraz systematycznym dostosowywaniu działalności do zmieniających się oczekiwań odwiedzających. Uzupełnieniem efektywnego systemu zarządzania jest wysoki poziom wiedzy oraz zaangażowania personelu Ogrodów Hortulus. Pracownicy obiektu dysponują specjalistycznymi kompetencjami z zakresu ogrodnictwa, obsługi ruchu turystycznego oraz organizacji oferty rekreacyjno-edukacyjnej, co ma bezpośredni wpływ na jakość świadczonych usług oraz pozytywne doświadczenia odwiedzających. Zaangażowanie kadry przejawia się m.in. w dbałości o estetykę ogrodów, profesjonalnej obsłudze turystów oraz aktywnym udziale w realizacji wydarzeń tematycznych i działań edukacyjnych.

Ogrody Hortulus funkcjonują jako przedsiębiorstwo nastawione na ciągły rozwój oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Systematyczne poszerzanie i modernizacja oferty, wprowadzanie nowych elementów zagospodarowania przestrzennego oraz dostosowywanie form aktywności do zmieniających się oczekiwań turystów pozwalają na utrzymanie wysokiej atrakcyjności obiektu. Ukierunkowanie na innowacje oraz konsekwentne inwestowanie w rozwój stanowią istotny czynnik wzmacniający konkurencyjność Ogrodów Hortulus i potwierdzają ich zdolność do długofalowego funkcjonowania na rynku atrakcji turystycznych.

Kolejnym istotnym czynnikiem sukcesu są działania marketingowe i promocyjne. Ogrody Hortulus wykorzystują różnorodne narzędzia promocji, w tym marketing internetowy oraz obecność w mediach społecznościowych, co pozwala na skuteczne budowanie rozpoznawalności marki. Działania te umożliwiają dotarcie do szerokiego grona odbiorców oraz wzmacniają wizerunek obiektu jako atrakcji nowoczesnej i przyjaznej turystom.

Ważnym elementem funkcjonowania Ogrodów Hortulus są również uwarunkowania środowiskowe i sezonowość działalności. Charakter przyrodniczy atrakcji sprawia, że jej funkcjonowanie w dużym stopniu zależy od warunków klimatycznych oraz pór roku. Jednocześnie odpowiednie planowanie oferty oraz organizacja wydarzeń tematycznych pozwalają na ograniczenie negatywnych skutków sezonowości i utrzymanie zainteresowania odwiedzających.

Zebrane informacje wskazują na złożony charakter uwarunkowań determinujących działalność atrakcji turystycznej, jaką są Ogrody Hortulus, obejmujących zarówno czynniki wewnętrzne związane z ofertą, zarządzaniem i zasobami organizacyjnymi, jak i czynniki zewnętrzne wynikające z otoczenia rynkowego oraz środowiskowego. W celu uporządkowania oraz syntetycznego ujęcia zgromadzonych wyników, a także dokonania ich pogłębionej oceny, wykorzystano analizę SWOT, pozwalającą na identyfikację kluczowych czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na funkcjonowanie Ogrodów Hortulus jako atrakcji turystycznej. Metoda ta umożliwia uporządkowanie informacji uzyskanych w toku analizy źródeł wtórnych oraz obserwacji własnej i stanowi użyteczne narzędzie oceny pozycji konkurencyjnej badanego obiektu.

Analiza SWOT pozwoliła na zidentyfikowanie najważniejszych mocnych i słabych stron obiektu, a także szans i zagrożeń wynikających z jego otoczenia rynkowego. Zestawienie kluczowych czynników przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Analiza SWOT Ogrodów Hortulus

MOCNE STRONY	Ocena	SŁABE STRONY	Ocena
Unikalna koncepcja produktu	5	Wysoka sezonowość	5
Strategiczna lokalizacja	5	Wysokie koszty operacyjne	4
Silna marka i renoma	4	Zależność od warunków pogodowych	4
Zintegrowany model działalności	4	Ograniczona rozpoznawalność krajowa	3
Nowoczesna infrastruktura i innowacyjne rozwiązania	5	Trudności w dotarciu do młodszych odbiorców	3
Wykwalifikowany zespół	4		
Średnia:	4,5	Średnia:	3,8
SZANSE	Ocena	ZAGROŻENIA	Ocena
Rozwój turystyki ekologicznej	5	Zmiany klimatyczne	5
Wydarzenia tematyczne i festiwale	4	Zagrożenia epidemiologiczne	5
Współpraca z branżą turystyczną	4	Intensyfikacja konkurencji	4
Marketing online	5	Zmienność preferencji turystów	4
Programy wsparcia finansowego	4	Niestabilność makroekonomiczna	4
Oferta całoroczna	4	Problemy na rynku pracy	3
Średnia:	4,3	Średnia:	4,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy działalności Ogrodów Hortulus

Zastosowana w analizie pięciostopniowa skala ocen umożliwiła określenie względnego znaczenia poszczególnych czynników SWOT dla funkcjonowania i rozwoju Ogrodów Hortulus. Najwyżej ocenione mocne strony oraz szanse

wskazują na duży potencjał rozwojowy obiektu, natomiast najwyżej ocenione słabe strony i zagrożenia potwierdzają konieczność podejmowania działań ograniczających skutki sezonowości oraz wpływu czynników zewnętrznych.

Mocne strony Ogródów Hortulus związane są przede wszystkim z unikalną koncepcją kompleksu ogrodów tematycznych, łączących funkcje rekreacyjne, edukacyjne i handlowe. Istotnym atutem jest także korzystna lokalizacja w pobliżu głównych ośrodków turystycznych regionu oraz dobra dostępność komunikacyjna. Na konkurencyjność obiektu wpływają również silna marka, wysoka jakość infrastruktury oraz zintegrowany model działalności, umożliwiający dywersyfikację źródeł przychodów.

Do słabych stron zaliczono przede wszystkim sezonowość działalności oraz uzależnienie funkcjonowania obiektu od warunków pogodowych, co wpływa na zmienność frekwencji i przychodów. Ograniczeniem są także wysokie koszty utrzymania infrastruktury oraz relatywnie mniejsza rozpoznawalność marki w skali ogólnopolskiej i międzynarodowej.

W otoczeniu zewnętrznym zidentyfikowano liczne szanse rozwojowe, w tym rosnące zainteresowanie turystyką przyrodniczą i ekologiczną, możliwość rozszerzania oferty o wydarzenia tematyczne oraz rozwój marketingu internetowego. Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi jest dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, w szczególności funduszy wspierających projekty proekologiczne i edukacyjne.

Do najważniejszych zagrożeń należą zmiany klimatyczne, nasilające ryzyko niekorzystnych zjawisk pogodowych, a także rosnąca konkurencja na rynku atrakcji turystycznych. Negatywny wpływ na popyt mogą mieć również czynniki makroekonomiczne oraz zmieniające się preferencje turystów.

Przedstawione zestawienie wskazuje, że Ogrody Hortulus dysponują istotnymi zasobami wewnętrznymi, które sprzyjają budowaniu przewagi konkurencyjnej. Szczególne znaczenie mają unikalny charakter oferty oraz wysoka jakość infrastruktury, wspierane przez korzystną lokalizację. Jednocześnie, dalszy rozwój obiektu ograniczany jest przez sezonowość działalności oraz uzależnienie od czynników pogodowych.

Analiza szans i zagrożeń potwierdza, że otoczenie zewnętrzne stwarza możliwości rozwoju, zwłaszcza w kontekście rosnącego zainteresowania turystyką przyrodniczą i ekologiczną. Warunkiem wykorzystania tych szans jest jednak podejmowanie działań ograniczających wpływ zagrożeń, w szczególności związanych ze zmianami klimatycznymi oraz rosnącą konkurencją na rynku atrakcji turystycznych.

Podsumowanie

Celem artykułu była identyfikacja oraz analiza kluczowych czynników sukcesu atrakcji turystycznej na przykładzie Ogrodów Hortulus. Realizacja celu badawczego opierała się na metodzie studium przypadku, z wykorzystaniem analizy SWOT, analizy źródeł wtórnych oraz obserwacji własnej. Przeprowadzone badania umożliwiły kompleksową ocenę funkcjonowania analizowanej atrakcji turystycznej.

Na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzono, że sukces Ogrodów Hortulus wynika z synergicznego oddziaływania wielu czynników, wśród których kluczowe znaczenie mają: zróżnicowana i kompleksowa oferta turystyczna, wysoka jakość zagospodarowania przestrzennego, efektywne zarządzanie oraz skuteczne działania marketingowe. Istotną rolę odgrywają również korzystne uwarunkowania środowiskowe oraz umiejętne dostosowanie działalności do sezonowego charakteru ruchu turystycznego.

Analiza SWOT pozwoliła na wskazanie zarówno mocnych stron badanego obiektu, jak i ograniczeń wynikających z jego funkcjonowania w otoczeniu zewnętrznym. Do najważniejszych barier rozwoju zaliczono sezonowość działalności oraz uzależnienie od warunków pogodowych, jednak jednocześnie zidentyfikowano liczne szanse rozwojowe związane z rosnącym zainteresowaniem turystyką przyrodniczą i rekreacyjną.

Przeprowadzone badania potwierdzają, że odpowiednie wykorzystanie zasobów przyrodniczych, połączone z profesjonalnym zarządzaniem i konsekwentną polityką marketingową, może stanowić podstawę trwałego sukcesu atrakcji turystycznej. Uzyskane wyniki mają znaczenie praktyczne i mogą stanowić punkt odniesienia dla innych obiektów o podobnym profilu działalności. Należy jednak wskazać na potrzebę dalszych badań empirycznych, obejmujących analizę zachowań i oczekiwań odwiedzających, co pozwoliłoby na pogłębienie wiedzy na temat czynników determinujących konkurencyjność atrakcji turystycznych.

Dodatkowo, należy podkreślić, że studium przypadku Ogrodów Hortulus ukazuje znaczenie długofalowego podejścia do rozwoju atrakcji turystycznej, opartego na konsekwentnym doskonaleniu oferty oraz wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań. Szczególną rolę w tym procesie odgrywa zaangażowany i kompetentny personel, którego wiedza oraz doświadczenie wpływają na jakość świadczonych usług i pozytywny odbiór obiektu przez odwiedzających. Wyniki badań potwierdzają również, że umiejętne łączenie walorów przyrodniczych z funkcjami rekreacyjnymi, edukacyjnymi i komercyjnymi sprzyja budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej.

Zastosowana metoda studium przypadku oraz analiza SWOT okazały się być użytecznymi narzędziami badawczymi, pozwalającymi na kompleksową ocenę uwarunkowań funkcjonowania atrakcji turystycznej. Uzyskane rezultaty mogą stanowić podstawę do formułowania praktycznych rekomendacji dla zarządzających podobnymi obiektami, zwłaszcza w zakresie dywersyfikacji oferty oraz ograniczania negatywnych skutków sezonowości.

Bibliografia

1. Buhalis D., *Tourism Management*, Elsevier, Oxford 2003.
2. Creswell J.W., *Research Design*, Sage, London 2014.
3. Gaworecki W., *Turystyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
4. Kotler P., *Marketing*, Rebis, Poznań 2012.
5. Kowalczyk A., *Geografia turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
6. Kozak M., *Turystyka i konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
7. Law R., *Tourism Product Development*, Routledge, London 2011.
8. Meyer B., *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
9. Mika M., *Turystyka a środowisko*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
10. Mruk H., *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
11. Nowakowska A., *Zarządzanie rozwojem regionalnym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
12. Panasiuk A., *Ekonomika turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
13. Panasiuk A., *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
14. Panasiuk A., *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
15. Penc J., *Zarządzanie w organizacjach*, Difin, Warszawa 2011.
16. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
17. Porter M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
18. Swarbrooke J., *The Development and Management of Visitor Attractions*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.
19. UNWTO, *Sustainable Tourism Development*, World Tourism Organization, Madrid 2018.

20. Urry J., *The Tourist Gaze*, Sage Publications, London 2002.
21. Warszńska J., Jackowski A., *Podstawy geografii turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979.
22. Winiarski R., *Zarządzanie w turystyce*, Difin, Warszawa 2011.

SUCCESS FACTORS OF A TOURIST ATTRACTION: A CASE STUDY OF THE HORTULUS GARDENS

Abstract: The objective of this article is to identify and analyse the key success factors of a tourist attraction, using the Hortulus Gardens as a case study. The research was conducted using secondary source analysis, personal observation, and a SWOT analysis applied to the case study of the Hortulus Gardens in Dobrzyca. As indicated by the conducted analyses, the success of the studied tourist attraction is the result of a synergistic effect between effective management, a diverse and comprehensive offering, high-quality spatial development, professional staff, and effective marketing activities. Favourable environmental conditions and the skilful adaptation of operations to the seasonal nature of tourism also play a significant role in the facility's functioning. The results obtained indicate that a comprehensive approach to managing a tourist attraction can provide a foundation for its sustainable development and competitiveness.

Keywords: tourist attraction, success factors, case study, Hortulus Gardens.