



# Ś W I D N I C A 12-14 X 2016

 Kongres Turystyki Polskiej

**Blok tematyczny:** Zarządzanie promocją turystyczną

**Sesja 6:** Analiza barier Jednostek Samorządu Terytorialnego (JST)  
w promocji turystycznej

**Temat:** Czy „zgodnie z prawem” jest zgodne z zasadami marketingu?

Iwona Ewa Haponiuk, Renata Krukowska

Wydział Sportu i Turystyki,  
Urząd Miasta Lublin

Uniwersytet Marii Curie-  
Skłodowskiej w Lublinie

Czy „zgodnie z prawem” jest zgodne z zasadami marketingu?

### Marketing

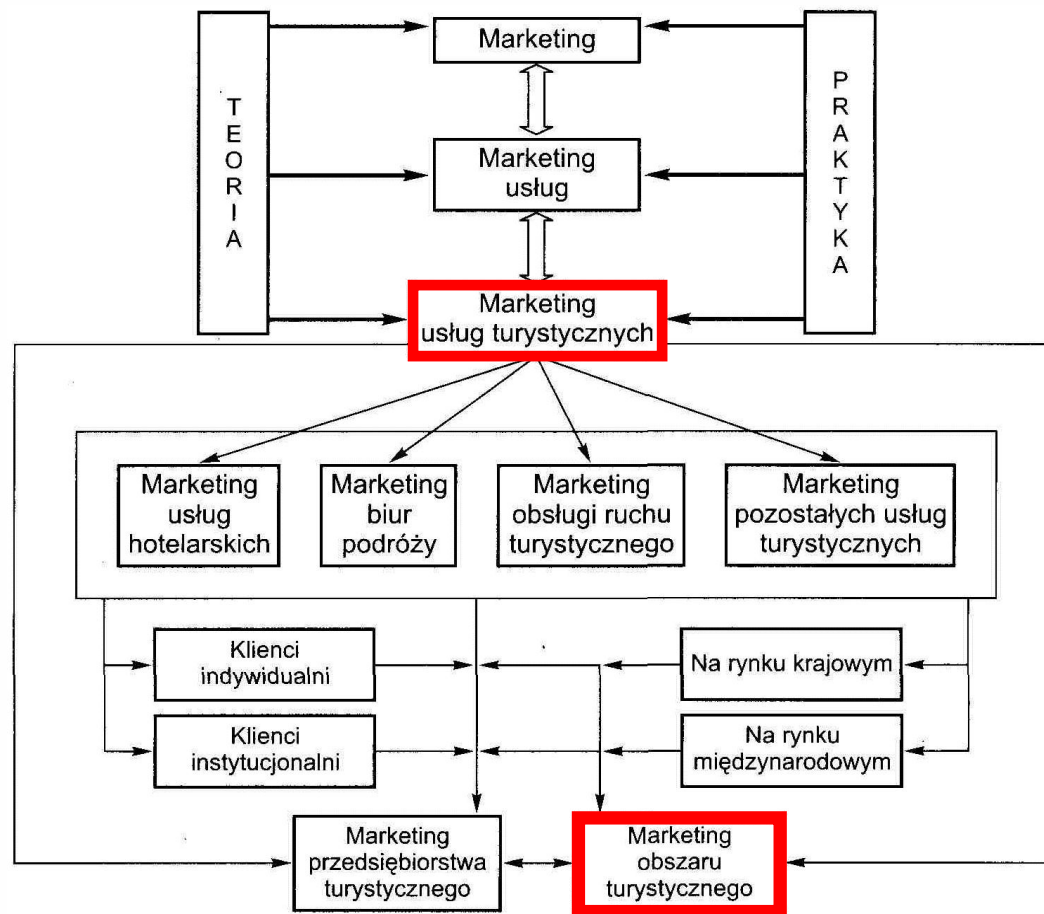
systemem zarządzania, odpowiedzialny za identyfikację potrzeb konsumentów, wprowadzenie produkcji zaspokajającej te potrzeby oraz umożliwienie przedsiębiorstwu maksymalizowanie zysku

### Główne zasady marketingu:

- celowy wybór i kształtowanie rynku,
- badania rynku,
- zintegrowane oddziaływanie na rynek (**marketing mix**),
- planowanie działań rynkowych,
- kontrola skuteczności działań marketingowych.

# Analiza barier Jednostek Samorządu Terytorialnego (JST) w promocji turystycznej

Czy „zgodnie z prawem” jest zgodne z zasadami marketingu?



Czy „zgodnie z prawem” jest zgodne z zasadami marketingu?

## Marketing usług

O specyfice marketingu usług stanowi koncepcja **marketingu mix 5P**:

1. **produkt-usługa,**
2. **cena usługi,**
3. **dystrybucja usług,**
4. **promocja usług ,**
5. **personel.**

Koncepcję pięcioelementową należy uznać za **najbardziej przydatną** w kształtowaniu instrumentarium marketingowego w usługach turystycznych.

Czy „zgodnie z prawem” jest zgodne z zasadami marketingu?

## Marketing terytorialny

zintegrowany zespół instrumentów i działań marketingowych mający na celu  
wzrost zdolności konkurencyjnej wyodrębnionej, zagospodarowanej przestrzeni  
w stosunku do innych tego rodzaju jednostek przestrzennych

Podstawowym działaniem jest **stworzenie produktu** dostosowanego  
do potrzeb i oczekiwań potencjalnych odbiorców/nabywców  
oraz zaoferowanie go w odpowiednim czasie i formie.

Czy „zgodnie z prawem” jest zgodne z zasadami marketingu?

## Marketing terytorialny

Podstawowe grupy odbiorców identyfikowane na rynku  
**wewnętrznym i zewnętrznym**

- 
- mieszkańcy regionu turystycznego
  - podmioty gospodarcze
  - organizacje, związki i stowarzyszenia o charakterze lokalnym i regionalnym
  - samorząd terytorialny
  - przedsiębiorstwa i instytucje użyteczności publicznej
- podmioty zainteresowane korzystaniem z produktu turystycznego
  - osoby zainteresowane korzystaniem z produktu turystycznego

Czy „zgodnie z prawem” jest zgodne z zasadami marketingu?

### Zadaniem marketingu terytorialnego

jest **oddziaływanie** za pomocą określonego **zestawu środków i instrumentów** na opinie, postawy oraz zachowania wewnętrznych i zewnętrznych grup odbiorców, a także stymulowanie kontaktów wymiennych między nimi.

Czy „zgodnie z prawem” jest zgodne z zasadami marketingu?

## Instrumenty marketingu usług turystycznych

Produkt-  
usługa

Cena usługi

Dystrybucja  
usług

Promocja  
usług

Personel

### Instrumenty marketingu usług turystycznych

#### Produkt-usługa

1. Oferta turystyczna
2. Usługi dodatkowe
3. Produkt turystyczny obszaru
4. Materialne środki korzystania z usług
5. Jakość oferty
6. Marka turystyczna

Cena usługi

Dystrybucja  
usług

Promocja  
usług

Personel

## Akt prawny

### Ustawa o POT



#### Produkt-usługa

Oferta turystyczna

Usługi dodatkowe

Produkt  
turystyczny  
obszaru

Materiałne środki  
korzystania z  
usług

Jakość oferty

Marka turystyczna

#### Pole konfliktu

Nieokreślone usytuowanie JST w strukturze POT-ROT-LOT.

POT inspirowuje powstanie ROT i LOT (art. 3, ust.1, pkt. 5)

W celu wykonania tego zadania mogą być tworzone organizacje turystyczne (art. 4, ust.1)

POT współpracuje z JST (art. 3, ust.2, pkt 1) oraz ROT i LOT.

#### Skutki

- Ustawa nie różnicuje zadań (kompetencji) LOT i ROT, poza ograniczeniem promocji turystycznej do obszaru działania. Pozostałe zadania (tworzenie informacji turystycznej, opiniowanie planów rozwoju) są tożsame (art. 4 ust. 2, pkt. 3).
- JST często należy do obydwu organizacji, bądź tylko do ROT, z pominięciem LOT.
- Obszar działania LOT obejmuje swoim działaniem jedną lub więcej JST, może więc działać na rzecz więcej niż jednej wspólnoty samorządowej.
- Można sobie wyobrazić stowarzyszenie bez JST, ale też składające się z samych JST.

#### Propozycja rozwiązania

Uregulowanie zasad przynależności do ROT lub LOT w ustawie o POT.

Produkt-usługa

Oferta turystyczna

Usługi dodatkowe

Produkt  
turystyczny  
obszaru

Materialne środki  
korzystania z  
usług

Jakość oferty

Marka turystyczna

**Pole konfliktu**

Art. 4 ust. 2 ustawy o POT wskazuje Prawo o stowarzyszeniach, które zakłada równe prawa członków

**Skutki**

- Nieadekwatne zaangażowanie finansowe (składki) JST w stosunku do posiadanej siły głosu na WZ.
- Obawa przed znikomym wpływem na wydatkowanie środków, przy znaczącym poziomie finansowania.

**Propozycja rozwiązania**

Uregulowanie sprawy w ustawie o POT, np. poprzez skorzystanie z rozwiązań już funkcjonujących: delegowanie więcej niż 1 przedstawiciela z JST, wprowadzenie parytetów w zarządach (np. 50 % z JST), „głos blokujący”...

**Produkt-usługa**

Oferta turystyczna

Usługi dodatkowe

Produkt  
turystyczny  
obszaru

Materialne środki  
korzystania z  
usług

Jakość oferty

Marka turystyczna

**Pole konfliktu**

Brak możliwości pozakonkursowego zlecania zadań mimo ustawowego umocowania LOT-ROT.

**Skutki**

Przekazanie zadań własnych JST do realizacji ROT-LOT wymaga ogłaszania konkursów, rozpatrywania wniosków z pominięciem otwartego konkursu (art. 19a), w innych przypadkach PZP.

**Propozycje rozwiązania**

1. Możliwość zlecania zadań pozakonkursowo ze względu na fakt, że ROT i LOT są podmiotami ustawowo dedykowanymi do kreowania rozwoju turystyki.
2. Czy ROT i LOT powinny funkcjonować, na tych samych zasadach co POT wobec MSiT – jako agenda do realizacji zadań?

## Ustawa o podatkach i opłatach lokalnych

### Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie warunków, jakie powinna spełniać miejscowość, w której można pobierać opłatę miejscową

#### Produkt-usługa

Oferta turystyczna

Usługi dodatkowe

Produkt  
turystyczny  
obszaru

Materialne środki  
korzystania z  
usług

Jakość oferty

Marka turystyczna

#### Pole konfliktu

Brak możliwości finansowania zadań JST w zakresie turystyki poprzez opłatę lokalną (art. 17, ust.1, pkt 1)

#### Propozycje rozwiązania

1. Zmiana rozporządzenia, by opłata lokalna mogła stanowić źródło finansowania turystyki.
2. Wprowadzenie opłaty miejscowej bez obowiązku spełniania warunku klimatycznego – zmiana ustawy (Kraków i Warszawa już to zgłaszały). Ruch turystyczny nie jest zależny także od walorów krajobrazowych lub krajoznawczych czy bazy noclegowej.
3. Wprowadzenie mechanizmu (na poziomie ustawy), aby przynajmniej 50% dochodów z tej opłaty było przeznaczane na składki gmin w LOT/ROT.

## Akt prawny

### Kodeks wykroczeń



#### Produkt-usługa

Oferta turystyczna

Usługi dodatkowe

Produkt  
turystyczny  
obszaru

Materiałne środki  
korzystania z  
usług

Jakość oferty

Marka turystyczna

#### Pole konfliktu

Ograniczenia związane z ciszą nocną.

#### Propozycje rozwiązania

Podjęcie inicjatywy ustawodawczej określającej definicję i standardy „ciszy nocnej” – delegowanie uprawnień na JST o godzinach, obszarach i terminie obowiązywania.

Produkt-usługa

Oferta turystyczna

Usługi dodatkowe

Produkt  
turystyczny  
obszaru

Materiałne środki  
korzystania z  
usług

Jakość oferty

Marka turystyczna

**Pole konfliktu**

Włączanie wszystkich połączeń na normalnotorowych liniach kolejowych pod zapisy Ustawy – nie ma możliwości zastosowania odstępstw od określonych wymogów.

Art. 43. 1. Do przewozu osób i rzeczy oraz świadczenia usług trakcyjnych przedsiębiorca musi posiadać **licencję**. Wyjątkiem od tej zasady są koleje wąskotorowe.  
Brak określonego pojęcia „pociąg turystyczny”.

**Skutki**

- Nie możliwości uruchamiania na normalnotorowych liniach kolejowych pociągów turystycznych (muzealnych, historycznych – w celach krajoznawczych, promujących dziedzictwo kulturowe linii kolejowych) przez organizacje pozarządowe.
- Uzyskanie licencji jest wysoką barierą dla stowarzyszeń chcących ratować zabytkowy tabor kolejowy.
- Współpraca z operatorem infrastruktury kolejowej – wysokie koszty.

**Propozycje rozwiązania:**

1. Stworzenie specjalnej licencji dla przewoźników okolicznościowych, realizujących przejazdy okolicznościowe historycznym taborem.
2. Ograniczenie opłat za dostęp do infrastruktury.
3. Usankcjonowanie w ustawodawstwie organizację pociągów „retro” jako ważnego elementu turystyki.

# Nieistniejący akt prawny

## „Ustawa o szlakach turystycznych”



### Produkt-usługa

Oferta turystyczna

Usługi dodatkowe

Produkt  
turystyczny  
obszaru

Materiałne środki  
korzystania z  
usług

Jakość oferty

Marka turystyczna

### Pole konfliktu

Brak jasnego i przejrzystego systemu wytyczania, finansowania i przede wszystkim odnawiania szlaków turystycznych, brak instytucji kontrolującej (na różnych poziomach) i dbającej o „niezaśmiecanie” krajobrazu nierzadko niepotrzebnym oznakowaniem

### Propozycje rozwiązania

Wprowadzenie ustawowej regulacji dotyczącej zarządzania szlakami w zakresie:

- zasad korzystania z cudzej nieruchomości na potrzeby szlaku,
- tworzenia (wytyczania, znakowania),
- odnawiania i odpowiedzialności za zniszczenia oznakowania szlaku, itp.

Delegacje tych kompetencji w sposób jasny i jednoznaczny (zapisy ustawy) do JST mogłoby umożliwiać zlecanie tego typu zadań ROT-om i LOT-om.

## Nieistniejący akt prawny „Ustawa śniegowa” / „Prawo górskie”



### Produkt-usługa

Oferta turystyczna

Usługi dodatkowe

Produkt  
turystyczny  
obszaru

Materiałne środki  
korzystania z  
usług

Jakość oferty

Marka turystyczna

### Pole konfliktu

Brak zasad korzystania z cudzych gruntów w związku z przeprowadzeniem przez nie tras narciarskich.

Dyskusje nad tym aktem prawnym toczą się od kilku lat, ale prace legislacyjne nie są prowadzone.

### Propozycje rozwiązania

Stworzenie ustawy.

### Instrumenty marketingu usług turystycznych

Produkt-  
usługa

Dystrybucja  
usług

Promocja  
usług

Personel

#### Personel

1. Personel pierwszego kontaktu
2. Personel zaplecza
3. Personel kierowniczy
4. Personel JST odpowiedzialny za rozwój turystyki

## Ustawa o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne

### Personel

Personel  
pierwszego  
kontaktu

Personel  
zaplecza

Personel  
kierowniczy

Personel JST  
odpowiedzialny  
za rozwój  
turystyki

### Pole konfliktu

Uniemożliwienie zasiadania władz JST w ROT lub LOT, o ile organizacje te prowadzą one działalność gospodarczą (art. 2, ust 6 i art 4, ust 6 ustawy) w zderzeniu z art. 4. ust. 2, pkt 1 ustawy o POT (członkostwo przedstawicieli JST).

### Skutki

Brak poczucia kontroli wydatkowanych środków przez organizację, utrudniona współpraca, wydłużenie procesu decyzyjnego.

### Propozycja rozwiązania

Wyłączenie ROT i LOT z ustawy jako ustawowo dedykowanych partnerów dla JST w realizacji zadań samorządu

# Akt prawny

## Ustawa o usługach turystycznych



### Personel

Personel  
pierwszego  
kontaktu

Personel  
zaplecza

Personel  
kierowniczy

Personel JST  
odpowiedzialny  
za rozwój  
turystyki

### Pole konfliktu

Deregulacja zawodu przewodnika (art. 22).

### Skutki

Brak możliwości zapewnienia wysokiej jakości usług przewodnickich (18 lat, średnie wykształcenie i niekaralność nie są gwarantem jakości)

### Propozycje rozwiązania

1. Ustanowienie delegacji JST do wprowadzenia w prawie miejscowym uprawnień do wykonywania zawodu przewodnika miejskiego, o ile poszczególne JST uznają to za zasadne.
2. Wprowadzenie możliwości fakultatywnego uzyskiwania państwowych uprawnień przewodnika, przy jednoczesnym pozostawieniu możliwości wykonywania zawodu bez posiadania uprawnień.

Czy „zgodnie z prawem” jest zgodne z zasadami marketingu?

## Instrumenty marketingu usług turystycznych

Produkt-  
usługa

### Cena usługi

1. Formuła ustalania cen
2. Różnicowanie poziomu cen
3. Zachęta cenowa

Dystrybucja  
usług

Promocja  
usług

Personel

#### Cena usługi

#### Pole konfliktu

Wpisanie podziemnych tras turystycznych w nieczynnych kopalniach, sztolniach w ramy ustawy związanej z górnictwem, dotyczącej czynnych zakładów produkcyjnych.

#### Formuła ustalania cen

#### Skutki

- Nałożone rygory na podziemne trasy turystyczne powodują podwyżkę kosztów.
- Mniejsze prywatne podmioty gospodarcze mogą nawet zamknąć swoją działalność i tym samym poprzez brak opieki doprowadzić do zniszczenia podziemnego obiektu, często o walorach zabytku.

#### Różnicowanie poziomu cen

#### Propozycje rozwiązania

1. Wyłączenie spod ustawy obiektów prowadzących działalność turystyczną w zlikwidowanych podziemnych zakładach górniczych w celach innych niż określone ustawą.
2. Stworzenie regulacji prawnej dotyczącej prowadzenia działalności w podziemnych trasach turystycznych, a do tego czasu wydłużenie okresu na dostosowanie obiektów do wymogów nowej ustawy.

#### Zachęta cenowa

## Instrumenty marketingu usług turystycznych

Produkt-  
usługa

Cena  
usługi

### Dystrybucja usług

1. Kanały dystrybucji usług
2. Placówki usługowe i inne obiekty turystyczne
3. System dystrybucji

Promocja  
usług

Personel

### Dystrybucja usług

Kanały dystrybucji  
usług

Placówki  
usługowe i inne  
obiekty  
turystyczne

System  
dystrybucji

### Pole konfliktu

Skomplikowana procedura.

### Skutki

- Obawa przed stosowaniem, niepowodzenia w realizacji zadań w formule PPP.
- Istotnym ograniczeniem w Projektach PPP są skomplikowane procedury przygotowawcze do realizacji takiej umowy.
- Jak należy oszacować ryzyka realizacji projektu i kto powinien je ponosić?
- Jeśli strona prywatna – to jak oszacować koszt tych ryzyk? Samorządy bardzo niechętnie przejmują ryzyka na siebie, a z drugiej strony – nie chcą płacić za przejmowanie tych ryzyk przez partnera komercyjnego.

Wg raportu NIK o PPP przyczynami niepowodzeń w realizacji zadań publicznych w szeroko pojętej formule PPP jest ich niedostateczne przygotowanie, w tym:

- niedostateczne rozpoznanie ryzyk,
- brak analiz dotyczących najlepszego sposobu realizacji zadania.

**Dystrybucja  
usług**

Kanały dystrybucji  
usług

Placówki  
usługowe i inne  
obiekty  
turystyczne

System  
dystrybucji

**Propozycje rozwiązania**

**1. Raport NIK (2013)**

- wprowadzenie mechanizmów pomocy dla podmiotów publicznych sprzyjających poprawie merytorycznej jakości przygotowywanych przedsięwzięć PPP (np. umożliwienie refundacji podmiotom publicznym wydatków na wstępne analizy planowanych przedsięwzięć inwestycyjnych pod kątem oceny możliwości ich realizacji w formule PPP i wskazania optymalnego modelu przedsięwzięcia lub promocji konkretnego przedsięwzięcia)

**2. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (Ministerstwo Rozwoju, 2016)**

- przegląd prawa i wyeliminowanie z niego barier systemowych i problemów związanych z rozwojem PPP,
- wypracowanie standardowych dokumentów umownych i przetargowych dla projektów PPP,
- działania szkoleniowe w zakresie PPP dla jednostek publicznych wszystkich szczebli i przedsiębiorców,
- zintensyfikowanie wsparcia merytorycznego i weryfikacji planowanych projektów PPP.

## Instrumenty marketingu usług turystycznych

Produkt-  
usługa

Cena  
usługi

Dystrybucja  
usług

### Promocja usług

1. Sprzedaż osobista
2. Reklama
3. Public relations
4. Publicity
5. Promocja sprzedaży
6. Sponsoring

Personel

# Akt prawny

## Prawo zamówień publicznych

### Promocja usług

Sprzedaż  
osobista

Reklama

Public relations

Publicity

Promocja  
sprzedaży

Sponsoring

### Pole konfliktu

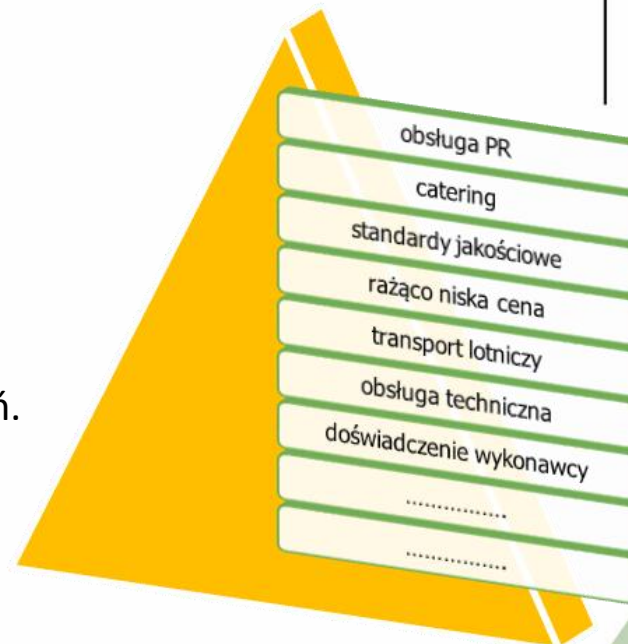
Niejasne zapisy, brak wykładni.

### Skutki

- Otrzymanie produktu/usługi niespełniającej oczekiwań.
- Zagrożenie dyscypliną finansów publicznych.
- Różnorodność interpretacji.

### Propozycje rozwiązania

Tworzenie jednoznacznych zapisów prawnych, gdyż często barierą nie jest prawo a jego interpretacja przez poszczególne JST.



Promocja  
usług

Sprzedaż  
osobista

Reklama

Public relations

Publicity

Promocja  
sprzedaży

Sponsoring

### Pole konfliktu

Art. 13a. ust. 1.

Zamawiający, o których mowa w art. 3 ust. 1 pkt 1 i 2, oraz ich związki, nie później niż 30 dni od dnia przyjęcia budżetu lub planu finansowego przez uprawniony organ, sporządzają plany postępowań o udzielenie zamówień, jakie przewidują przeprowadzić w danym roku finansowym oraz zamieszczają je na stronie internetowej.

### Problemy...

1. Po każdej zmianie planu finansowego musimy sporządzić nowy plan zamówień publicznych (dotychczas raz w roku)
2. Weryfikacja planu każdorazowo po zmianie stawki płacy minimalnej.

Promocja  
usług

Sprzedaż  
osobista

Reklama

Public relations

Publicity

Promocja  
sprzedaży

Sponsoring

### Pole konfliktu

Art. 29. ust. 3a.

Zamawiający określa w opisie przedmiotu zamówienia na usługi lub roboty budowlane wymagania zatrudnienia przez wykonawcę lub podwykonawcę na podstawie umowy o pracę osób wykonujących wskazane przez zamawiającego czynności w zakresie realizacji zamówienia, jeżeli wykonanie tych czynności polega na wykonywaniu pracy w sposób określony w art. 22 § 1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 2014 r. poz. 1502, z późn. zm.).

### Problemy...

1. Wymóg dotyczący zatrudniania pracowników na etat – Zamawiający określa rodzaj czynności, sposób kontroli i dokumentowania zatrudnienia – weryfikacja dokumentów przez Zamawiającego (pracownik musi wyrazić zgodę na przekazanie kopii umowy)
2. Przerzucenie obowiązków PIP czy sądów na JST (spór kompetencyjny, JST nie ma narzędzi do weryfikacji sposobu dokumentowania zatrudnienia i kontrolowania wykonawców)
3. Co z umowami wieloletnimi – czy aneksujemy za każdym razem, gdy zmienia się płaca minimalna?

Promocja  
usług

Sprzedaż  
osobista

Reklama

Public relations

Publicity

Promocja  
sprzedaży

Sponsoring

### **Pole konfliktu**

Art 29, ust. 5

W przypadku zamówień przeznaczonych do użytku osób fizycznych, w tym pracowników zamawiającego, opis przedmiotu zamówienia sporządza się z uwzględnieniem wymagań w zakresie dostępności dla osób niepełnosprawnych lub projektowania z przeznaczeniem dla wszystkich użytkowników.

### **Problemy...**

Interpretacja przepisu dot. wymogu dostosowania dla osób niepełnosprawnych  
(czy każdy przedmiot, czy wszystkie niepełnosprawności?)

Promocja  
usług

Sprzedaż  
osobista

Reklama

Public relations

Publicity

Promocja  
sprzedaży

Sponsoring

**Pole konfliktu**

Art. 91. ust. 2a.

Zamawiający, o których mowa w art. 3 ust. 1 pkt 1 i 2, oraz ich związki kryterium ceny mogą zastosować jako jedyne kryterium oceny ofert lub kryterium o wadze przekraczającej 60%, jeżeli określą w opisie przedmiotu zamówienia standardy jakościowe odnoszące się do wszystkich istotnych cech przedmiotu zamówienia oraz wykażą w załączniku do protokołu w jaki sposób zostały uwzględnione w opisie przedmiotu zamówienia koszty cyklu życia, z wyjątkiem art. 72 ust. 2 i art. 80 ust. 3 PZP.

**Problemy...**

1. Istnieją zamówienia, gdzie pozostawienie 100% ceny jest najbardziej racjonalne i gospodarne, ale problemem może być określenie cyklu życia czy standardów jakościowych.
2. Uwzględnianie cyklu życia produktu (badanie, rozwój, projektowanie, testowanie, produkcja, transport, używanie, naprawa, modernizacja, utrzymanie przez okres istnienia, logistyka, szkolenie, zużycie, wycofanie, usuwanie...)
3. Standardy jakościowe (jak opisać w SIWZ?) .
4. Błędne jest założenie, że jakość możemy osiągnąć przez kryteria pozacenowe – można to osiągnąć poprzez prawidłowy i dokładny opis przedmiotu zamówienia I wybór właściwego trybu.

## Akt prawny

### Prawo zamówień publicznych



Promocja  
usług

Sprzedaż  
osobista

Reklama

Public relations

Publicity

Promocja  
sprzedaży

Sponsoring

#### Stare bariery...

- obsługa PR....
- usługi cateringowe...
- uzasadnienie rażąco niskiej ceny (trudności z klasyfikacją rażąco niskiej ceny, odrzucenie bądź akceptacja to ryzyko zamawiającego)
- obsługa techniczna imprez – ridery
- ..... itd.

#### A może????

- brak planowania, nieprzemyślane przygotowanie zamówienia, wybór trybu nieadekwatnego do przedmiotu zamówienia, niewłaściwy opis przedmiotu zamówienia, niechętnie korzystanie z możliwości prowadzenia dialogu technicznego...
- brak kadr, bądź niskie kompetencje...
- częste zmiany prawa, nowelizacje, luki....

# PODSUMOWANIE

- 1 Zmiany legislacyjne bądź nowe uregulowania prawne
- 2 Wykładnie prawa (interpretacje) w ujęciu pragmatycznym – ustalenia znaczenia przepisu prawa (*sensu stricto*) i treści zawartych w nim norm prawnych (*sensu largo*)
- 3 Wymiana dobrych praktyk
- 4 Szkolenia
- 5 Otwartość na poszukiwanie rozwiązań – likwidacja barier mentalnych

## Dziękujemy za uwagę

Iwona Ewa Haponiuk

Urząd Miasta Lublin  
Wydział Sportu i Turystyki

iwona.haponiuk@lublin.eu

Renata Krukowska

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej  
w Lublinie

renata.krukowska@umcs.pl