

Izabela Michalska-Dudek
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Trudności w projektowaniu oraz efekty implementacji programów lojalnościowych w działalności biur podróży w Polsce

Streszczenie

W artykule przedstawiono ocenę stopnia trudności projektowania oraz efektów implementacji programów lojalnościowych w działalności marketingowej biur podróży. Realizacji celu badawczego posłużyły wyniki badań przeprowadzonych wśród 290 podmiotów w Polsce. Wyniki badań wskazują, iż ponad 2/3 biur podróży stosuje programy lojalnościowe, a blisko połowa z nich jest w pełni usatysfakcjonowana z efektów tego narzędzia. Jednak projektowanie i wdrożenie programów lojalnościowych nie należą do prostych zadań. Menadżerowie odpowiedzialni za działania marketingowe w biurach podróży za najtrudniejsze kwestie w implementacji programów lojalnościowych uznali wybór narzędzi i rozwiązań IT, planowanie programu oraz samą decyzję o jego wprowadzeniu.

Słowa kluczowe: program lojalnościowy, lojalność, biuro podróży.

Kody JEL: L83, M37

Wstęp

Przedsiębiorstwa turystyczne stosujące zasady marketingu relacji zmieniają sposób postrzegania relacji z klientami. Koncentrują się na działaniach marketingowych, których celem jest zwiększenie lojalności klientów. Zabiegając o swoich najlepszych klientów, biura podróży podejmują specjalne działania promocyjne. W tym celu konstruują programy lojalnościowe¹ bazujące na wielokrotnym, długotrwałym, interaktywnym i konsekwentnym komunikowaniu się przedsiębiorstwa z kluczowymi klientami (Michalska-Dudek 2017, s. 141 i nast.). Ich głównym zadaniem jest wspieranie procesu kształtowania lojalnego klienta, a efektem stosowania – pozostanie klienta przy danym biurze podróży. Problematyka artykułu jest skoncentrowana na analizie doświadczeń w zakresie projektowania oraz wdrażania programów lojalnościowych przez biura podróży w Polsce. Główny cel artykułu stanowi ocena stopnia trudności projektowania oraz efektów implementacji programów lojalnościowych w działalności marketingowej biur podróży. Wyniki przedstawionych badań stanowią część większego projektu badawczego dotyczącego kształtowania lojalności klientów biur podróży w Polsce.

¹ Wprawdzie w literaturze przedmiotu programy lojalnościowe zaliczane są do działań z zakresu promocji sprzedaży, jednak ze względu na fakt, iż stanowią bardzo ważny instrument wspierający oddziaływanie biura podróży na klienta w ramach relacyjnego marketingu mix, zostały one wyodrębnione i potraktowane jako oddzielna kategoria rozwiązań.

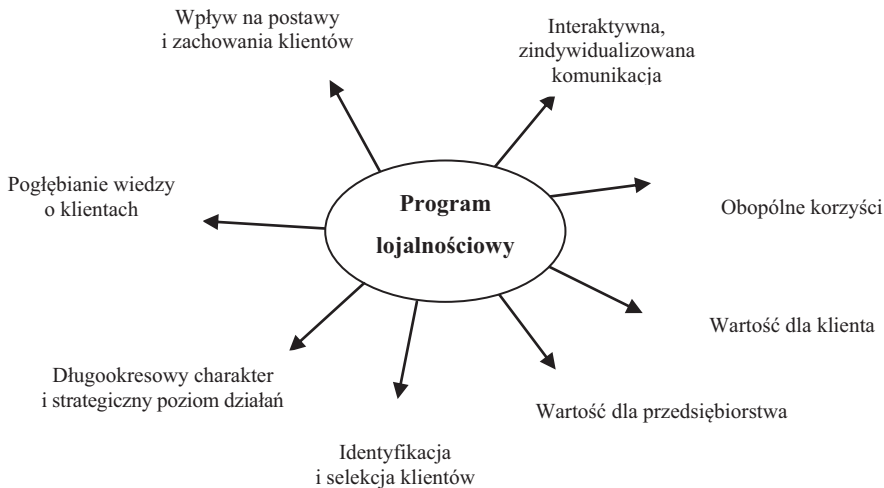
Projektowanie programów lojalnościowych

Program lojalnościowy to program, którego celem jest nagradzanie klientów często kupujących określony rodzaj produktów albo kupujących go w dużych ilościach (Kienzler 2008, s. 176). Ph. Kotler (1999, s. 45) podkreśla, iż korzyści, które daje program lojalnościowy, mają charakter dwustronny, a ich beneficjentem jest tak przedsiębiorstwo, jak i klient. Instrument ten stanowi newralgiczny element instrumentarium relacyjnego marketingu mix wspierający procesy budowania i wzmocnienia więzi z nabywcą, a także kształtowania jego lojalności.

Również P. Kwiatek definiuje program lojalnościowy jako strategiczne narzędzie ukierunkowane na dostarczenie obustronnych korzyści (por. schemat 1). Program lojalnościowy jest uporządkowanym systemem działań, opartym na szerokiej wiedzy o klientach przedsiębiorstwa, dostarczającym danych niezbędnych do planowania i prowadzenia działań wpływających na utrzymanie klientów oraz zwiększających zysk realizowany w czasie współpracy z nimi (Kwiatek 2007, s. 72-76).

Schemat 1

Elementy definicji programu lojalnościowego



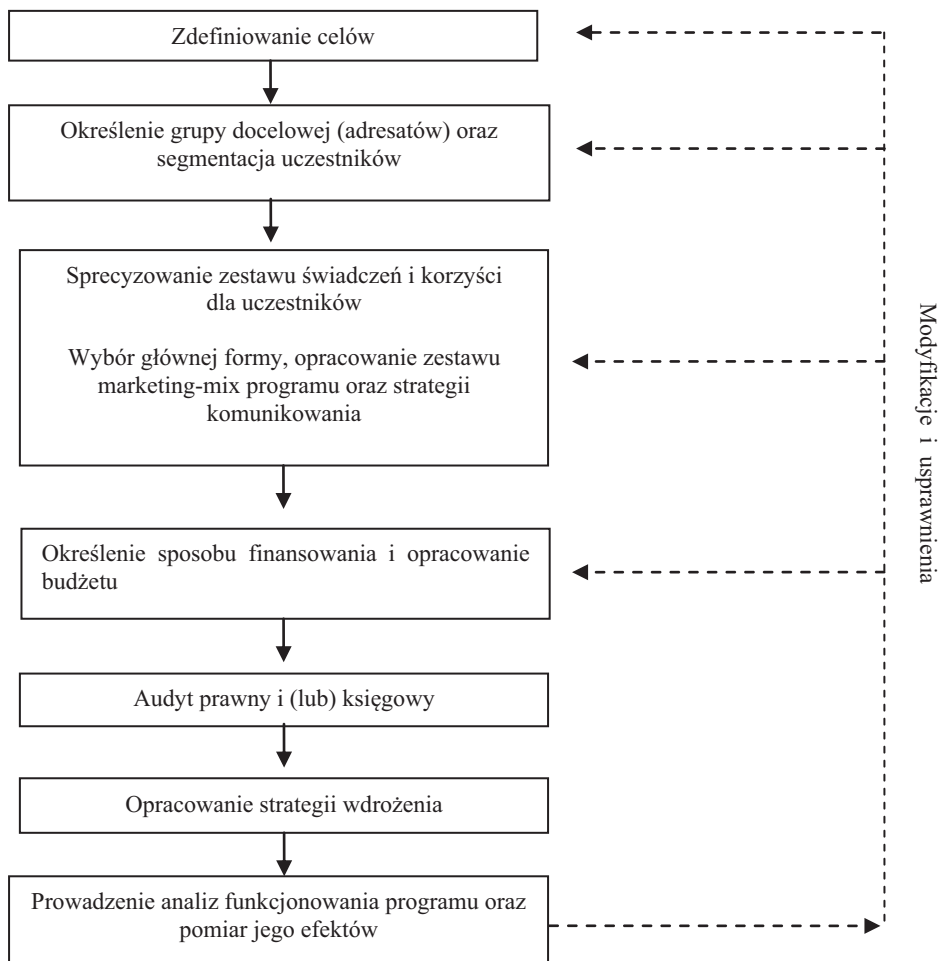
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kwiatek (2007, s. 72, 118).

Pierwsze programy lojalnościowe zostały zaprojektowane przez przedsiębiorstwa turystyczne – linie lotnicze i hotele (Kwiatek 2007, s. 82-83). Upoważnia to do stwierdzenia, że rynek turystyczny to obszar podatny na działania z zakresu budowania i wzmocnienia lojalności i można zakładać, iż zagadnienia kształtowania lojalności zyskają w najbliższym czasie na znaczeniu.

Projektowanie programu lojalnościowego jest procesem wieloetapowym (por. schemat 2), a każdy z etapów oznacza konieczność podjęcia istotnych decyzji (Michalska-Dudek 2017, s. 143-152). Program lojalnościowy jest narzędziem, które musi być osadzone w całościowej strategii przedsiębiorstwa oraz stanowić integralny element strategii marketingowej, a w zależności od zastosowanych mechanizmów może być zorientowany na osiągnięcie jednego bądź kilku celów strategicznych i (lub) operacyjnych przedsiębiorstwa (Rudawska 2005, s. 105-106). Strategicznym elementem projektowania analizowanego narzędzia jest wyznaczenie kluczowych klientów, do których program jest kierowany. Kolejnym problemem decy-

Schemat 2

Etapy projektowania programu lojalnościowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kwiatek (2007, s. 115); Rudawska (2005, s. 105-106).

zynym stającym przed organizatorami jest decyzja o prowadzeniu segmentacji uczestników programu, która służy do przygotowania, a następnie udoskonalenia zestawu korzyści oferowanych uczestnikom programu. Istotną kwestię stanowi też wybór sposobów komunikacji z odbiorcami programu. Kluczowym aspektem projektowania programu lojalnościowego jest określenie źródeł jego finansowania. Ze sposobem finansowania wiąże się ściśle budżet programu, który powinien być długookresowy, wkomponowany w biznesplan i plan marketingowy. Elementem niezbędnym jest także rozstrzygnięcie kwestii prawnych i podatkowych związanych z funkcjonowaniem programu (Kwiatkiewicz 2007, s. 116). Dopiero w kolejnym etapie można przystąpić do opracowania strategii wdrożenia programu lojalnościowego. Strategia implementacji programu wymaga określenia działań warunkujących jego sprawne funkcjonowanie (infrastruktura obsługująca program, wyposażenie centrum obsługi, narzędzia IT, szkolenie pracowników obsługujących program, promocja programu, bieżąca obsługa członków programu oraz logistyka (zakup i magazynowanie nagród oraz przygotowanie ich dystrybucji).

Ostatnim etapem projektowania programów lojalnościowych jest analiza i ocena efektów ich funkcjonowania, a także ewentualne modyfikacje bądź zmiany.

Metodologia badań

Realizacji celu badawczego posłużyły wyniki badań przeprowadzonych wśród menadżerów odpowiedzialnych za działania marketingowe w biurach podróży działających na polskim rynku. Podstawowym narzędziem przeprowadzonego badania był kwestionariusz ankiety. Badania miały charakter: badań niepełnych i reprezentacyjnych.

W pierwszym etapie procesu doboru próby ustalono populację badania² i wybrano metody doboru próby. Zastosowana w badaniu metoda należy do metod niebazujących na rachunku prawdopodobieństwa, czyli jest to tzw. dobór nielosowy. W realizowanym badaniu wykorzystano nielosową metodę doboru kwotowego oraz metodę werbunkowego doboru internetowego. Ostatecznie w badaniu zgodziło się wziąć udział 290 podmiotów³. Badaną populację podzielono na warstwy według rodzaju prowadzonej działalności (organizatorów, pośredników oraz agentów turystycznych). Każda z warstw została operacyjnie zdefiniowana. Ustalono ich udział procentowy w badanej populacji biur podróży w Polsce, a następnie obliczono skład próby proporcjonalnie do udziału poszczególnych warstw w populacji. Ustalona wcześniej liczba jednostek próby została podzielona proporcjonalnie do udziałów poszczególnych warstw. Tak skonstruowana próba jest całkowicie zgodna pod względem rozkładu cech kontrolowanych z badaną populacją⁴ (por. tabela 1).

² Zdefiniowanie populacji objęło następujące pojęcia: podmiot badania – menadżerowie odpowiedzialni za działania marketingowe w biurach podróży, jednostka próby – biuro podróży, zakres przestrzenny – Polska, czas – od 1 dnia stycznia 2014 do dnia 31 marca 2015 roku.

³ Badanie pilotażowe przeprowadzono w od dnia 1 stycznia do dnia 31 marca 2014 roku i objęto nim próbę 20 podmiotów. Właściwe badanie objęło próbę 270 biur podróży i odbyło się w okresie od dnia 1 kwietnia 2014 roku do dnia 31 marca 2015 roku w oddziałach biur podróży na terenie całej Polsce, w trakcie ważniejszych imprez targowych i wystawienniczych, a także z wykorzystaniem specjalnie zaprojektowanego portalu internetowego.

⁴ Zgodnie z podziałem na dwie grupy przedsiębiorstw (według celowej metody doboru próby) wynikającym z ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych oraz liczebności i strukturze analizowanego rynku na podstawie danych z Centralnej Ewidencji Organizatorów i Pośredników Turystycznych oraz rejestru REGON).

Tabela 1

Struktura analizowanej populacji i próby badawczej

Podmioty	Agenci turystyczni	Pośrednicy turystyczni	Organizatorzy turystyki	Razem
POPULACJA	2 730 podmiotów	3 775 podmiotów		6 505 podmiotów
Rynek biur podróży w Polsce*	41,97%	58,03%		100%
PRÓBA	121 podmiotów	26 podmiotów	143 podmiotów	290 podmiotów
Przeprowadzone badania ankietowe biur podróży	41,72%	8,97%	49,31%	100%
		169 podmiotów		
		58,28%		

* Stan na dzień 5 stycznia 2015 roku na podstawie danych Centralnej Ewidencji Organizatorów Turystyki i Pośredników Turystycznych oraz rejestru REGON, sekcji N 79.1 Polskiej Klasyfikacji Działalności („Działalność agentów i pośredników turystycznych oraz organizatorów turystyki”).

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych biur podróży oraz Michalska-Dudek (2017, s. 197).

Badana próba odzwierciedla strukturę analizowanego rynku (Rószkiewicz i in. 2013, s. 181-183). Uwzględniając zaprezentowane wskaźniki struktury, można stwierdzić, iż przeprowadzone badania były badaniami reprezentacyjnymi, a próbę można określić jako reprezentatywną.

Wyniki badań

Wyniki badań potwierdzają, iż biura podróży wykorzystują narzędzia budowania trwałych więzi z klientami w postaci programów lojalnościowych (66,90% badanych). Szczegółowa analiza wskazań świadczy o tym, iż w szczególności to organizatorzy turystyki stanowią grupę podmiotów wykorzystujących działania z zakresu wzmocnienia lojalności, przodując jednocześnie w projektowaniu i stosowaniu programów lojalnościowych (83,92% badanych organizatorów turystyki). Najlicniejszą grupę wskazującą na brak stosowania programów lojalnościowych stanowi natomiast grupa agentów turystycznych (ponad 35%). To również agenci w największym stopniu spośród wszystkich badanych podmiotów nie widzą potrzeby prowadzenia działań z tego zakresu (ponad 10% agentów). W dalszych rozważaniach, oprócz ogólnych zestawień, dwie grupy podmiotów, umownie nazwane największymi (organizatorzy i pośrednicy turystyczni zatrudniający więcej niż 50 osób) i najmniejszymi biurami podróży (agenci turystyczni zatrudniający mniej niż 5 osób), będą przedmiotem szczególnego zainteresowania.

W 7-stopniowej skali, na której 1 oznaczało element najtrudniejszy, a 7 – element stanowiący najmniejsze wyzwanie dla biura podróży, średnia ocena stopnia trudności dla wszystkich badanych podmiotów zawierała się w przedziale <2,20; 3,20>. Dla grupy najmniejszych i największych badanych biur przedziały te kształtowały się odpowiednio: <1,67; 2,12> oraz <2,53; 4,01>. Większość działań składających się na zarządzanie programami lojalnościowymi jest przez badanych postrzegana jako zadanie o wysokim stopniu trudności (por. tabela 2).

Tabela 2

Ocena poziomu trudności poszczególnych etapów projektowania i wdrażania programów lojalnościowych biur podróży

Aspekty zarządzania programem lojalnościowym biura podróży	Ocena stopnia trudności poszczególnych aspektów (od elementu najtrudniejszego (1) do elementu stanowiącego najmniejsze wyzwanie dla biura podróży (7))							Średnia ocena dla badanej próby	Średnia ocena dla grupy najmniejszych biur	Średnia ocena dla grupy największych biur
	1	2	3	4	5	6	7			
Decyzja o wprowadzeniu programu								2,26	1,80	2,53
Planowanie programu – wybór celów i szczegółowych taktyk nagradzania lojalności								2,25	1,72	2,65
Zarządzanie budżetem programu i sposób jego finansowania								2,52	1,72	3,08
Kwestie prawno-podatkowe								2,47	1,68	3,03
Infrastruktura obsługująca program								2,51	1,82	3,00
Logistyka – zakup i magazynowanie nagród oraz przygotowanie ich dystrybucji								2,61	1,80	3,30
Wybór narzędzi i rozwiązań IT								2,20	1,67	2,64
Szkolenie pracowników obsługujących program								3,20	2,12	4,01
Promocja/branding programu								3,07	2,11	3,80
Analiza danych/segmentacja klientów programu								2,60	1,84	3,23
Pozyskiwanie członków Programu								2,47	1,93	2,80
Komunikacja wewnętrzna z uczestnikami programu								2,92	2,01	3,61
Bieżąca obsługa członków Programu								2,92	1,99	3,64
Komunikacja zewnętrzna zachęcająca do udziału w programie								2,82	1,98	3,44
Systematyczny pomiar efektów funkcjonowania programu								2,55	2,02	2,91

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych oraz Michalska-Dudek (2017, s. 225).

Tabela 3

Ranking stopnia trudności etapów projektowania i wdrażania programów lojalnościowych biur podróży

Aspekty projektowania/wdrożenia programu lojalnościowego przez biuro podróży	Miejsce według oceny stopnia trudności		
	dla całej badanej próby	dla grupy najmniejszych biur	dla grupy największych biur
Decyzja o wprowadzeniu programu	III	V/VI	I
Planowanie programu – wybór celów i szczegółowych taktyk nagradzania lojalności	II	II/IV	III
Zarządzanie budżetem programu i sposób jego finansowania	VII	III/IV	VIII
Kwestie prawno-podatkowe	V	II	VII
Infrastruktura obsługująca program (karty, materiały promocyjne, formularze, katalogi, plakaty itd.)	VI	VII	VI
Logistyka – zakup i magazynowanie nagród oraz przygotowanie ich dystrybucji.	IX	V/VI	X
Wybór narzędzi i rozwiązań IT – wyposażenie centrum obsługi w system informatyczny, system monitoringu zakupów, system przyznawanych punktów oraz wydawanych nagród, aplikacje mobilne itd.	I	I	II
Szkolenie pracowników obsługujących program	XV	XV	XV
Promocja programu	XIV	XIV	XIV
Analiza danych/segmentacja klientów programu	X	VIII	IX
Pozyskiwanie członków programu	IV	IX	IV
Komunikacja wewnętrzna z uczestnikami programu	XIII	XII	XII
Bieżąca obsługa członków programu	XII	XI	XIII
Komunikacja zewnętrzna zachęcająca do udziału w programie	XI	X	XI
Systematyczny pomiar efektów funkcjonowania programu	VIII	XII	V

Ranking stopnia trudności poszczególnych aspektów projektowania/wdrażania programów lojalnościowych w opinii wszystkich badanych biur podróży

Najtrudniejsze aspekty (od I do V)	Wybór narzędzi i rozwiązań IT Planowanie programu Decyzja o wprowadzeniu programu Pozyskiwanie członków programu Kwestie prawno-podatkowe
Trudne aspekty (od VI do X)	Infrastruktura obsługująca program Zarządzanie budżetem programu i sposób jego finansowania Systematyczny pomiar efektów funkcjonowania programu Logistyka Analiza danych/segmentacja klientów programu
Najmniej trudne aspekty (od XI do XV)	Komunikacja zewnętrzna zachęcająca do udziału w programie Bieżąca obsługa członków programu Komunikacja wewnętrzna z uczestnikami programu Promocja programu Szkolenie pracowników obsługujących program

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych oraz Michalska-Dudek (2017, s. 226).

Analizując działania związane z procedurą projektowania i wdrożenia programów lojalnościowych w działalności biur podróży, za najtrudniejsze kwestie respondenci uznali: wybór narzędzi i rozwiązań IT, planowanie programu (wybór celów i szczegółowych taktyk nagradzania lojalności) oraz samą decyzję o wprowadzeniu programu lojalnościowego. Z kolei za działania przysparzające badanym najmniej trudności wskazano: szkolenie pracowników obsługujących program, promocję programu, bieżącą obsługę oraz komunikację wewnętrzną z uczestnikami programu.

Uporządkowanie poszczególnych aspektów implementacji programów lojalnościowych według oceny stopnia trudności w opinii badanych podmiotów zaprezentowano w tabeli 3.

Wyniki przeprowadzonej analizy wykazały różnice w ocenie między podmiotami z grupy najmniejszych i największych biur. Podmioty najmniejsze wskazują na kwestie prawo-podatkowe jako istotne trudności w zarządzaniu programem lojalnościowym, podczas gdy dla największych biur ten aspekt nie jest już w skali trudności tak wysoko oceniany. Trudnym obszarem związanym z zarządzaniem programem lojalnościowym jest dla największych podmiotów systematyczny pomiar efektów funkcjonowania programu. Z kolei najmniejsze podmioty zdają się nie zauważać tego problemu.

Może to wynikać z faktu, iż w zdecydowanej większości przypadków przy prowadzeniu programów lojalnościowych biura podróży nie korzystają z usług firm zewnętrznych. W 83,64% wskazań programy lojalnościowe biur podróży są w całości zarządzane i prowadzone przez biura we własnym zakresie. Jedynie 12,62% badanych zleca całość procesów związanych z prowadzeniem programu lojalnościowego firmom zewnętrznym. Z kolei 3,74% respondentów deleguje podmiotom zewnętrznym tylko niektóre procesy, np. obsługę członków programu, logistykę nagród, komunikację i tworzenie materiałów marketingowych, projektowanie i rozwój narzędzi IT czy badania marketingowe.

Podmioty deklarujące implementację programów lojalnościowych zapytano o ocenę dotychczasowych efektów prowadzonych działań. Okazuje się, że prawie 44% badanych to podmioty w pełni usatysfakcjonowane z efektów realizowanego programu, a ponad 29% to podmioty zadowolone z efektów, jednak wyrażające opinię, iż niektóre aspekty jego funkcjonowania wymagają poprawy i udoskonalenia.

Co piąty organizator programu lojalnościowego twierdzi, iż program się sprawdził, ale jego dotychczasowe efekty określa jako niezadowolające (ponad 17% wskazań). Efekty wdrażanego programu lojalnościowego są natomiast niezadowolające dla 9,35% respondentów. Analiza odpowiedzi udzielanych przez reprezentantów najmniejszych i największych biur podróży wskazuje, iż to w grupie największych podmiotów na rynku widać podwyższony niedosyt oraz niespełnione oczekiwania zarządzających w stosunku do efektów realizowanych programów lojalnościowych. Jednocześnie żaden z największych podmiotów nie wskazał, że prowadzony program lojalnościowy się nie sprawdził.

Może to oznaczać, iż to największe podmioty organizacji i pośrednictwa upatrują wymiernych korzyści w stosowaniu programów lojalnościowych, co z kolei może prowadzić w przyszłości do poszukiwania przez te podmioty sposobów doskonalenia tego narzędzia

(modyfikacji celów, redefiniowania adresatów, stosowanych mechanizmów działania oraz szczegółowych taktyk).

Tabela 4

Ocena efektów stosowania programów lojalnościowych prowadzonych przez badane biura podróży (w % wskazań)

Poziom zadowolenia z efektów prowadzonego programu lojalnościowego	Ocena badanej próby	Ocena grupy najmniejszych biur	Ocena grupy największych biur
Jesteśmy w pełni zadowoleni z efektów realizowanego programu	43,46	35,56	39,29
Jesteśmy zadowoleni z efektów programu, jednak niektóre aspekty jego funkcjonowania wymagają poprawy i udoskonalenia	29,44	37,78	7,14
Program częściowo się sprawdził, choć dotychczasowe jego efekty są niezadowalające	17,75	13,33	53,57
Efekty realizowanego programu są niezadowalające	9,35	13,33	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych oraz Michalska-Dudek (2017, s. 228).

Podsumowanie

Ponad 2/3 badanych biur podróży deklarowało stosowanie programów lojalnościowych w praktyce swej działalności, a blisko połowa z nich to podmioty w pełni usatysfakcjonowane z efektów realizowanego programu. Z przedstawionych rozważań wynika, iż odpowiednio zaprojektowany program budowania i wzmacniania lojalności nagradza klientów za ich lojalność wobec przedsiębiorstwa turystycznego, pomaga zapobiegać ich odejściu oraz skutecznie przeciwdziała polityce promocyjnej konkurentów. Zbudowanie skutecznego programu lojalnościowego nie jest jednak łatwym zadaniem. Menadżerowie odpowiedzialni za działania marketingowe w biurach podróży za najtrudniejsze kwestie w implementacji programów lojalnościowych uznali wybór narzędzi i rozwiązań IT, planowanie programu oraz samą decyzję o jego wprowadzeniu.

Bibliografia

- Kienzler I. (2008), *Leksykon marketingu*, C.H. Beck, Warszawa.
- Kotler Ph. (1999), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa.
- Kwiatkiewicz P. (2007), *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*, Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Michalska-Dudek I. (2017), *Kształtowanie lojalności klientów biur podróży*, „Seria: Monografie i Opracowania”, nr 264, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Rószkiewicz M., Perek-Białas J., Węziak-Białowska D., Zięba-Pietrzak A. (2013), *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Rudawska E. (2005), *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa.

Artykuł powstał w ramach projektu badawczego nr 2011/03/D/HS4/03420 pt. *Lojalność klientów biur podróży w Polsce – uwarunkowania, modele, wyniki badań*, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Design Difficulties and the Effects of Implementation of Loyalty Programmes in the Activities of Travel Agencies in Poland

Summary

The article presents the assessment of the difficulty of designing and the effects of implementing loyalty programmes in the marketing activities of travel agencies. The research was carried out among 290 entities. The conducted research shows that more than two thirds of travel agencies use loyalty programmes, and nearly half of them are fully satisfied with the effects of this tool. However, both planning and application of loyalty programmes are not simple tasks. Managers responsible for marketing activities in travel agencies recognised the choice of IT tools and solutions, planning the programme and making the decision to implement it as the most difficult issues in implementing loyalty programmes.

Key words: loyalty programme, loyalty, travel agency.

JEL codes: L83, M37

Трудности в проектировании и эффекты внедрения программ лояльности в деятельности бюро путешествий в Польше

Резюме

В статье представили оценку степени трудностей проектирования и эффектов внедрения программ лояльности в маркетинговой деятельности бюро путешествий. Достижению исследовательской цели послужили результаты обследований, проведенных среди 290 субъектов в Польше. Их результаты указывают, что более 2/3 бюро путешествий применяют программы лояльности, а почти половина из них вполне удовлетворена эффектами этого инструмента. Однако проектирование и внедрение программ лояльности не относятся к простым задачам. Менеджеры, ответственные за маркетинговые действия в бюро путешествий, самыми трудными вопросами во внедрении программ лояльности сочли выбор информатических инструментов и решений, планирование программы и само решение о ее вводе.

Ключевые слова: программа лояльности, лояльность, бюро путешествий.

Коды JEL: L83, M37

Artykuł nadesłany do redakcji w maju 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr. Izabela Michalska-Dudek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki

Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną

ul. Nowowiejska 3

58-500 Jelenia Góra

e-mail: izabela.michalska@ue.wroc.pl