

Stanisław Minta

Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

WYKORZYSTANIE MARKI REGIONALNEJ W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTWA AGROBIZNESU

USE OF A REGIONAL BRAND IN THE PRACTICE OF AGRIBUSINESS COMPANY

Słowa kluczowe: marka regionalna, strategie marek, agrobiznes, sprzedaż bezpośrednia, promocja żywności, produkty regionalne

Key words: regional brand, brand strategies, agribusiness, direct sales, promotion of food, regional products

Synopsis. W artykule przedstawiono przedsiębiorstwo z Republiki Czeskiej działające głównie w branży agrobiznesu, a dokładniej na rynku ekologicznych produktów żywnościowych. Badana „Biofarma Sašov” miała w swojej ofercie m.in. certyfikowane produkty regionalne, dlatego w działaniach promocyjnych wykorzystywano wizerunek marki regionalnej, w celu uzyskania dodatkowej przewagi konkurencyjnej, ułatwienia zbytu, podniesienia prestiżu firmy i skojarzenia oferty z tradycyjnym, zdrowym i lokalnym charakterem produktów. Na podstawie badań można stwierdzić, że wybrany obiekt poprzez swoje działania promocyjne realizował strategię sprzedażową w oparciu o pozycjonowanie na ekologiczność, wysoką jakość oraz regionalne pochodzenie wytwarzanych produktów.

Wstęp

Duża konkurencja branżowa wymusza na przedsiębiorstwach podejmowanie działań, które mają na celu wyróżnienie własnej oferty wśród ogółu towarów dostępnych na rynku. Czynności te polegają na odpowiednim budowaniu asortymentu sprzedażowego i dopasowanym do niego właściwym kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa i jego produktów. W tym sensie można uznać, że działania te znajdują się na styku realizowanych w przedsiębiorstwie dwóch polityk marketingowych, określanych jako produkcyjna i promocyjna. Jednym z ważniejszych elementów wyróżniających ofertę danego podmiotu gospodarczego, jest zbudowanie własnej marki sprzedażowej, która będzie kojarzona z całym przedsiębiorstwem lub będzie dotyczyć tylko oferowanych przez nie produktów. Działania tego typu zależą m.in. od cech produktów, specyfiki branży i przyjętej firmowej strategii działania.

W przypadku przedsiębiorstw działających w branży agrobiznesu, a szczególnie tych oferujących przetworzoną żywność, obserwuje się podejmowanie podobnych czynności marketingowych, jak w innych sektorach gospodarki wytwarzających dobra konsumpcyjne. Jednakże specyfika produkcji gotowych artykułów spożywczych lub ich półproduktów, która polega na dostarczaniu żywności dla konsumentów finalnych lub służy do dalszego przetwarzania, np. w gastronomii, powoduje, że znaczenie mają tutaj elementy takie, jak: bezpieczeństwo wytwarzania, smak, pochodzenie (produkcja globalna, regionalna lub lokalna) oraz warunki produkcji (obejmujące zarówno samo przetwarzanie surowców rolno-spożywczych, jak i sposób prowadzenia upraw rolnych, utrzymywanie oraz ubój zwierząt rzeźnych, a także wybór między konwencjonalnymi metodami wytwarzania opartymi o duży poziom chemizacji a integrowanymi czy ekologicznymi – które polegają na zwróceniu się w stronę tradycji, ochrony środowiska, ograniczenia lub całkowitego wyeliminowania sztucznych środków chemicznych). Jeśli te elementy umiejętnie się wykorzysta i przedstawi podczas promocji, mogą się one stać pozytywnym wyróżnikiem firmy i jej produktów na tle innych podmiotów, a także zostać częścią logo czy marki przedsiębiorstwa.

W przypadku przedsiębiorstw oferujących oryginalne, tradycyjne lub regionalne produkty, możliwe jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej także dzięki wykorzystaniu pozytywnego wizerunku regionu, w którym ten podmiot działa. Umiejętne przedstawienie w przekazach promocyjnych walorów własnych przedsiębiorstwa oraz ich powiązania z konkretnym regionem, może przyczynić się do podniesienia skuteczności działań rynkowych i stanowić o wzroście konkurencyjności takiego obiektu. Przykład takiego rozwiązania został zaprezentowany w przedstawionym opracowaniu.

Material i metodyka badań

Głównym celem artykułu było przedstawienie charakterystyki wybranego obiektu z branży agrobiznesu, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania marki regionalnej i promocji produktów regionalnych w jego praktyce gospodarczej. Celem pomocniczym było przybliżenie ogólnego zarysu strategii marki polegającej na pozycjonowaniu produktów na kraj lub region.

Do zbierania danych źródłowych o charakterze pierwotnym wykorzystano metodę wywiadu standaryzowanego przeprowadzonego z właścicielem i pracownikami analizowanego przedsiębiorstwa w oparciu o specjalnie przygotowany kwestionariusz w języku czeskim, oraz metodę obserwacji bezpośredniej podczas wizyty studyjnej. W procesie pozyskiwania materiałów wtórnych posiłowano się metodą dokumentacyjną (m.in. opracowania statystyczne czeskiego Ministerstwa Rolnictwa, dokumenty i materiały promocyjne instytucji odpowiedzialnych za budowanie marki regionalnej regionu Vysocina, dane ze źródeł internetowych – w tym witryny badanego przedsiębiorstwa). Dodatkowo w celu właściwego przygotowania opracowania pod kątem teoretycznym przeprowadzono odpowiednie studium literatury tematu badawczego [Stachak 1997].

Obiektem wybranym do szczegółowej analizy została działająca na obszarze Republiki Czeskiej „Biofarma Sašov Josef Sklenař”, która jest przykładem przedsiębiorstwa rolnego działającego na rynku żywnościowych produktów ekologicznych (inaczej tzw. bioproduktów). Pierwotne materiały źródłowe zebrano dzięki wizycie studyjnej w analizowanym obiekcie w październiku 2010 roku. Kwestionariusz badawczy służył m.in. zebraniu ogólnych danych o przedsiębiorstwie, określeniu kierunków działalności, oraz wskazaniu działań o charakterze marketingowych (ze szczególnym uwzględnieniem strategii marki). Obserwacja bezpośrednia służyła zweryfikowaniu informacji uzyskanych podczas wywiadu, a także umożliwiła poszerzenie badań o elementy niezawarte w pytaniach kwestionariuszowych.

Istota marki i strategia jej pozycjonowania na kraj lub region

Wśród wielu elementów promocji żywności, kluczowe miejsce zajmuje odpowiednia marka. Najczęściej markę definiuje się jako składową następujących elementów: nazwy, terminu, znaku, symbolu, dźwięku, lub ich kombinacji, budowaną w celu odróżnienia wybranego produktu lub usługi na tle konkurencji [Cunningham i inni 1987]. Bywa, że marka zawiera w sobie zarówno elementy słowne, jak i niewerbalne (wizualne), co z reguły określa się jako logo. Istota marki polega na tym, że jest ona symbolicznym odzwierciedleniem rzeczywistych cech oraz korzyści, które osiąga nabywca dzięki zakupie danego dobra [Garbarski i in. 2001].

Przedsiębiorstwa stosują różne typy marek i budują wokół nich często specjalne strategie, które mają wspomagać efektywność działań marketingowych i przyczyniać się do osiągnięcia sukcesu rynkowego. Jednym z typów strategii marki jest pozycjonowanie ukierunkowane na kraj lub region. Tego typu strategia polega na kojarzeniu z promowanym produktem określonych cech, tradycji, walorów krajobrazowych lub osiągnięć technicznych charakterystycznych dla danego kraju i regionu. Wykorzystanie elementów wizerunkowych nawiązujących do kraju lub regionu może stać się podwaliną trwałej przewagi konkurencyjnej, szczególnie przez podkreślenie geograficznego pochodzenia i powiązanie z nim ekologicznego charakteru produktu [Górska-Warszewicz 2009].

Dla przedsiębiorstw, które mają chęć wykorzystać walory regionu w swoich strategiach sprzedażowych, znacznym ułatwieniem jest funkcjonowanie już wypromowanej marki regionalnej wspieranej przez specjalne instytucje. Wsparcie instytucjonalne sprawia, że lokalni przedsiębiorcy mogą skorzystać z wielu korzyści, wśród których należy wymienić: ułatwiony zbyt i łatwiejszy dostęp do nowych rynków, możliwość wspólnego promowania produktów dzięki jednolitej marce, obniżka kosztów promocji (w tym reklamy i organizacji wystaw targowych), większa rozpoznawalność wśród nabywców, fachowe doradztwo ze strony właściwych regionalnych organów oraz możliwość nawiązywania nowych wartościowych kontaktów i kooperacji w ramach danego regionu [Minta 2010].

Opis badanego przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwem wybranym do szczegółowej analizy została „Biofarma Sašov Josef Sklenař”, zlokalizowana w dzielnicy Sašov będącej częścią Jihlavy – stolicy województwa Vysocina (środkowa część Republiki Czeskiej). Początek działalności analizowanego podmiotu datuje się na 1991 rok, kiedy to przejęte zostały zasoby należące wcześniej do gospodarstwa pomocniczego rolniczej szkoły średniej z Jihlavy. Od 1999 roku cała farma i jej produkcja otrzymała certyfikat ekologicznego przedsiębiorstwa rolniczego. Choć sama nazwa firmy sugeruje typowo rolniczy charakter tego przedsiębiorstwa, to jednak faktycznie jest to wielobranżowy podmiot, który poza normalną produkcją rolniczą, zajmuje się również przetwórstwem i sprzedażą żywności, a także innymi działaniami (tab. 1). W przypadku typowej produkcji roślinnej dominuje uprawa ziemniaków, warzyw (zwłaszcza cebuli) oraz roślin pastewnych potrzebnych do wyżywienia posiadanych zwierząt gospodarskich. Produkcja zwierzęca koncentruje się wokół hodowli i chowu bydła mięsnego rasy Charolaise oraz trzody chlewnej (tucz tej grupy zwierząt jest w przeważającej części prowadzony na wolnym powietrzu, co można samodzielnie obserwować podczas wizyty w gospodarstwie). Główna działalność przedsiębiorstwa

wiąże się jednak z przetwórstwem i sprzedażą własnych półproduktów i wyrobów spożywczych. Na terenie przedsiębiorstwa znajduje się ubojnia, która spełnia wszystkie wymogi stawiane przy produkcji ekologicznego mięsa i jego przetworów. Ponadto, „Biofarma Sašov” oferuje także przetworzone produkty roślinne, wśród których najważniejsze są wyroby z ziemniaków (frytki i mrożone talarki). Ogólne dane o badanym przedsiębiorstwie i główne kierunki jego działalności przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Podstawowe informacje o „Biofarmie Sašov Josef Sklenar” i kierunkach jej działalności
Table 1. Basic information about the „Biofarma Sašov Josef Sklenar,” and directions of its activity

Wyszczególnienie/Specification	Opis/Description
Właściciel/Owner	Josef Sklenar
Liczba pracowników/ Number of employees	10
Średnia temperatura [°C]/ Average temperature [°C]	6-7
Średnioroczne opady/ Average annual rainfall	700-800 mm
Średnia wysokość n.p.m./ Average height above sea level	500 m n.p.m.
Położenie topograficzne/ Topographic location	Wyżyna Czeskomorawska
Typ gleb/ Type of soil	gleby brunatne, średnio kwaśne, umiarkowanie kamieniste/ brown soils, moderately acidic, moderately stony
Ogólny areal [ha], w tym:/ The overall acreage [ha] in this:	
– grunty orne/arable land	500
– trwale użytki zielone/permanent grassland	250
	250
Liczebność stad zwierząt gospodarskich [szt. fiz.]/ The size of livestock herds [PH physical heads]	
– bydło mięsne/meat cattle	350
– trzoda chlewna/peags	900
– owce/sheeps	20
– kozy/goats	2
Prowadzone kierunki działalności i główne produkty/ Lines of business activity and the main products	<ul style="list-style-type: none"> – ekologiczna produkcja roślinna (gryka, ziemniaki, cebula, rośliny pastewne)/organic plant production (buckwheat, potatoes, onions, forage crops) – ekologiczna produkcja zwierzęca (żywiec wołowy i wieprzowy)/organic livestock production (beef and pork livestock) – ekologiczne przetwórstwo spożywcze i sprzedaż żywności (mrożone frytki i talarki ziemniaczane, mięso i przetwory mięsne)/organic food processing and sale of food (frozen French fries and potato slices, meat and meat preparations) – produkcja paliwa i energii (biodiesel na własne potrzeby, biogaz z przeznaczeniem na własne potrzeby i produkcję energii elektrycznej do sieci publicznej)/fuel and energy production (biodiesel for their own use; biogas for use on their own leeds and the production of electricity to the public network) – inne (organizowanie wycieczek edukacyjnych po gospodarstwie, uczestnictwo w projektach badawczych)/other (organization of educational tours on the farm, participating in research projects)

Zródło: opracowanie własne
Source: own study

Przykład analizowanego przedsiębiorstwa pokazuje, że gospodarstwa rolne mogą spełniać również funkcje producentów energii. Na własne potrzeby wytwarza się tam olej napędowy pochodzący z surowców roślinnych. Ponadto, właściciel podjął decyzję o inwestycji polegającej na budowie biogazowni. Wybranie tego kierunku działalności było wynikiem nadmiaru resztek z przetwórstwa spożywczego, a także nadwyżek masy roślinnej z użytków zielonych, która nie jest zjadana przez zwierzęta gospodarskie. Surowce te posłużą produkcji biogazu, a następnie jego przetworzeniu w energię elektryczną. Zdaniem właściciela, 10% tak pozyskanej energii wystarczy na własne potrzeby farmy, a pozostała część będzie dostarczać dodatkowy dochód dzięki sprzedaży energii do ogólnokrajowej sieci energetycznej.

Poza typową działalnością gospodarczą „Biofarma Sašov” uczestniczy także w projektach badawczych i edukacyjnych. Do jednego z nich zalicza się PRO-BIOPROJEKT (realizowany w latach 2008-2010 przez czeską organizację PRO-BIO SVAZ), którego głównym celem było promowanie rolnictwa ekologicznego, budowa sieci modelowych gospodarstw ekologicznych, wypracowanie metod właściwego dobrostanu zwierząt oraz sposobów produkcji i sprzedaży bio-produktów. W ramach tego projektu, analizowany obiekt został wytypowany jako jedno z dziewięciu modelowych gospodarstw korzystających praktycznie z metod ekologicznych w Republice Czeskiej [Bioinstitut 2010].

Miejsce marki „Vysocina regionalni produkt®” i konkursu „Česka biopotravina” w działaniach promocyjnych badanego obiektu

W trakcie przeprowadzania badań, „Biofarma Sašov” podejmowała wiele działań marketingowych, które miały wspierać sprzedaż. Polityka promocyjna opierała się zarówno na własnych pomysłach, jak też korzystano z zalet związanych z istnieniem marki regionalnej oraz uczestnictwem w publicznie organizowanych konkursach mających na celu wyłonienie najlepszych produktów ekologicznych w Czechach. Uzyskane dane w trakcie badań własnych pozwoliły określić, że wśród podejmowanych działań promocyjnych „Biofarmy Sašov” można było wyróżnić:

- opieranie sprzedaży o własną markę przedsiębiorstwa,
- uczestnictwo w specjalistycznych targach i wystawach promujących żywność ekologiczną i regionalną,
- prowadzenie bardzo rozbudowanej firmowej witryny internetowej – spełniającej również funkcje sklepu internetowego,
- drukowanie własnych ulotek i folderów,
- wykorzystywanie marki regionalnej i promowanie się poprzez strony internetowe oraz materiały promocyjne organizacji wspierających rozwój produktów regionalnych z obszaru Vysociny, dzięki posiadaniu odpowiednich certyfikatów na wybrane wyroby przedsiębiorstwa,
- promowanie się na stronach internetowych i materiałach promocyjnych organizacji zaangażowanych w konkurs „Česka Biopotravina” dzięki uczestnictwu w tym przedsięwzięciu i zdobywaniu nagród za najlepsze czeskie produkty ekologiczne,
- umożliwianie zwiedzania farmy, które najczęściej łączy się z degustacją i możliwością bezpośredniego zakupu produktów przedsiębiorstwa (tego typu wycieczki edukacyjne są płatne, a więc poza typową funkcją promocyjną stanowią jednocześnie uzupełnienie przychodów firmy).

Marką regionalną wykorzystaną pomocniczo przy promocji wybranego obiektu, była „VYSOČINA regionalni produkt®” (rys. 1). Marka ta funkcjonuje od 2007 roku i jest częścią szerszego projektu marek regionalnych Republiki Czeskiej. Stanowi ona gwarancję dla nabywców, że produkty opatrzone jej logiem rzeczywiście pochodzą z regionu Vysocina. Oznaczone w ten sposób wyroby mają sprzyjać budowaniu dobrego imienia regionu i muszą spełniać odpowiednie kryteria (wysoka jakość, brak negatywnego wpływu na środowisko naturalne, silne powiązanie z regionem Vysocina dzięki tradycyjnej technologii i używaniu lokalnych surowców) [ARZ 2011]. Aby móc używać tej marki należy uzyskać odpowiedni certyfikat, który jest przyznawany przez niezależną komisję, która w tym przypadku działa pod nadzorem specjalnej Regionalnej Agencji Rolnictwa Ekologicznego ZERA (z czeskiego: Zemědělská ekologická regionální agentura, o.s.). Jako główny cel powstania tej marki uznano chęć wyróżnienia regionu Vysocina, a także pomoc lokalnym wytwórcom. Mogą być oni promowani w materiałach wydawanych przez instytucje regionalne i turystyczne, a dzięki temu zwiększyć swoją sprzedaż, ponieważ klienci przyjezdni – zwłaszcza turyści, mają zagwarantowaną jakość i oryginalne pochodzenie produktu mogącego stać się prezentem z wyjazdu, a lokalni nabywcy poprzez swoje zakupy mogą wspierać producentów z ich okolic, co w efekcie sprzyja rozwojowi lokalnemu [ZERA 2011].



Rysunek 1. Formy graficzne marki „Vysocina regionalni produkt®”

Figure 1. Graphic forms of the brand „Vysocina regionalni produkt®”

Źródło/Source: ARZ 2011



Rysunek 2. Logo konkursu „Česka Biopotravina”

Figure 2. Logo of the contest „Česka Biopotravina”

Źródło/Source: Ceska Biopotravina 2011

W okresie prowadzenia badań w ofercie „Biofarmy Sašov” znajdowała się spełniająca kryteria certyfikatu „VYSOČINA regionální produkt[®]” specjalna linia produktów ziemniaczanych (określana oryginalnie jako tzw. „biobramborowy program”). W skład tej linii wchodziły 4 produkty: mrożone ekologiczne talarki ziemniaczane, ekologiczne knedliki ziemniaczane, mrożone ekologiczne frytki i pakowane próżniowo po uprzednim schłodzeniu ekologiczne ziemniaki gotowane. Analizowany obiekt w pełni korzystał z możliwości promocji swoich produktów dzięki korzystaniu z marki regionalnej, zarówno poprzez informacje na stronie internetowej o posiadaniu niezbędnego certyfikatu, jak również poprzez obecność na różnego typu imprezach targowych, materiałach promocyjnych i informatorach dotyczących produktów regionalnych z Vysociny.

Do promocji badanego przedsiębiorstwa, podobnie jak marki regionu Vysocina, wykorzystano konkurs „Česká Biopotravina” mający na celu wyłanianie najlepszych czeskich potraw ekologicznych. Głównymi organizatorami tego zdarzenia zalicza się Izbę Żywności Republiki Czeskiej (Potravinařská komora ČR) stowarzyszenie ekologiczne PRO-BIO SVAZ [Česka Biopotravina 2011].

Z informacji uzyskanych w trakcie badań wynika, że „Biofarma Sašov” w konkursie „Česká Biopotravina” otrzymała dwukrotnie nagrodę za najlepszy ekologiczny produkt Republiki Czeskiej. Pierwszy raz w 2004 roku za kielbasę „Biouherák” (pokrytą specjalną białą pleśnią), a drugi raz w 2010 roku za wędlinę „Kančí biolovečák” (produkt z mięsa niekastrowanych knurków uzyskany dzięki specjalnemu procesowi fermentacji, bez użycia związków azotowych i konserwantów lub innych sztucznych związków chemicznych). Logo konkursu „Česká Biopotravina” (rys. 2) wykorzystywane jest do promocji firmy poprzez dodatkowe wyróżnienie przy ofercie tych produktów na stronie internetowej [Biofarma Sašov 2011], podkreślając w ten sposób prestiżowy charakter takich wyrobów. Poza tym możliwe jest rozpowszechnienie informacji o przedsiębiorstwie dzięki prasie fachowej, a także akcjom promocyjnym realizowanym przez organizatorów konkursu.

Podsumowanie

Przedstawione w opracowaniu przedsiębiorstwo „Biofarma Sašov Josef Sklenář” jest firmą wielobranżową, której główna działalność obejmuje rynek żywnościowych produktów ekologicznych. Pozostałe obszary aktywności przedsiębiorstwa wskazują na bardzo zdywersyfikowany profil działalności, począwszy od produkcji energii i paliw, a skończywszy na uczestnictwie w badaniach naukowych i realizowaniu funkcji edukacyjnych.

„Biofarma Sašov” stosuje strategię sprzedaży opartą o własną markę, jednakże w celu wsparcia swoich działań promocyjnych wykorzystuje się uczestnictwo w projekcie certyfikowania produktów regionalnych pod marką „Vysocina”, a także w konkursie na najlepsze czeskie żywnościowe produkty wytwarzane w ekologiczny sposób. Na tej podstawie można stwierdzić, że analizowany podmiot wykorzystuje w swojej strategii sprzedażowej pozycjonowanie wytwarzanych produktów ukierunkowane na ekologiczność, tradycyjny charakter regionu Vysocina i czeskie pochodzenie. Dzięki temu wzmocniony zostaje komunikat do potencjalnych nabywców o wysokiej jakości oferowanych produktów, odznaczających się walorami odżywczymi o ekologicznym i regionalnym charakterze, a także podnosi się wartość wizerunku firmy. Czynności podejmowane przez analizowane przedsiębiorstwo w obszarze produkcyjnym oraz marketingowym należy uznać za godne polecenia dla innych podmiotów, szczególnie tych działających na rynku żywnościowych produktów ekologicznych i regionalnych. Jest to także przykład dla innych gospodarstw, że możliwe jest prowadzenie przedsiębiorstwa bazującego głównie na rolnictwie, ale poszerzającego swój profil działalności o inne obszary, a także wykorzystującego w pełni zalety marketingu w celu podniesienia własnej konkurencyjności oraz wspierania sprzedaży.

Literatura

- ARZ: [www.regionalni-znacky.cz], 20.03.2011.
Biofarma Sašov: [www.e-shop.biofarma.cz], 20.03.2011.
Rocznka ekologické zemědělství v České republice, 2010: Ministerstvo Zemědělství, Bioinstitut, Praha, 28-29.
Česka Biopotravina: [www.biopotravinaroku.cz], 21.03.2011.
Cunningham W.H., Cunningham I.C.M., Swift C.M. 1987: Marketing – a Managerial Approach. South-Western Publishing Co, 331.
Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. 2001: Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy. Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa, 337-343.
Górska-Warsewicz H. 2009: Strategie marek mleczarskich. *Biuletyn Informacyjny*, 5 (215), Agencja Rynku Rolnego, 43-50.
Minta S. 2010: Działalność Stowarzyszenia Marek Regionalnych w Republice Czeskiej. *Rocz. Nauk. SERIA*, t. XII, z. 5, 140-145.
Stachak S. 1997: Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych. Książka i Wiedza, Warszawa, 92-162.
ZERA: [www.zeraagency.eu], 14.03.2011.

Summary

The paper presents the company from the Czech Republic, primarily active in the agribusiness sector (more precisely on the market of organic food products). Selected for the study "Biofarma Sašov" was on offer certified regional products. Therefore, there was used in promotional activities image of regional brand, in order to gain additional competitive advantage, facilitate sales, the raise of company prestige and the associations assortment from the traditional, healthy and local character of the products. Based on the research can be concluded that the selected object, through its promotional activities, executed sales strategies based on the positioning of environmental performance, quality and regional origin of products.

Adres do korespondencji:

dr inż. Stanisław Minta
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu
Instytut Nauk Ekonomicznych i Społecznych
Pl. Grunwaldzki 24 A, p. 439
50-365 Wrocław
tel. (71) 320 17 98
e-mail: stanislaw.minta@up.wroc.pl