

Joanna Szwacka-Mokrzycka
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Specyfika marketingu w agrobiznesie. Przegląd koncepcji

Streszczenie

Celem rozważań jest przedstawienie specyfiki agrobiznesu i zakresu instrumentów marketingowych wykorzystywanych na rynku żywnościowym. W artykule dokonano przeglądu różnych koncepcji gospodarki żywnościowej, definicji marketingu w agrobiznesie. Wskazano na występowanie wzajemnych związków substytucyjnych i komplementarnych pomiędzy instrumentami marketingowymi. Ustalono, iż potrzeba zastosowania odmiennego podejścia do marketingu produktów żywnościowych wynika przede wszystkim ze specyfiki i niejednorodności poszczególnych ogniw gospodarki żywnościowej.

Słowa kluczowe: agrobiznes, marketing w agrobiznesie, substytucyjność i komplementarność instrumentów marketingowych.

Kody JEL: M31, Q13

Wstęp

Koncepcja marketingu wyłoniła się w następstwie wielu istotnych zmian społeczno-gospodarczych w sferze produkcji, obrotu, rynku i konsumpcji. Należy przy tym podkreślić, że podstawową cechą marketingu jest określone podejście do zjawisk rynkowych. W podejściu tym punktem ciężkości jest rynek, a precyzyjnie rzecz ujmując – preferencje i potrzeby nabywców. Podejście systemowe do marketingu, opierające się na kompleksowym, interdyscyplinarnym i zintegrowanym procesie działań marketingowych, pozwala na wyodrębnienie podsystemu marketingu żywnościowego.

Koncepcja gospodarki żywnościowej i agrobiznesu – różnice i podobieństwa

Pojęcie gospodarki żywnościowej jest traktowane przeważnie jako bliskoznaczne z pojęciem agrobiznesu (Woś 1996; Kos, Szwacka-Salmonowicz 1997, Karasiewicz 2001). W świetle poglądów Wośa pojęcie gospodarki żywnościowej jest określeniem, które poprzedziło rozwój teorii agrobiznesu (Woś 1998). Gospodarka żywnościowa stanowi system wzajemnie powiązanych sektorów zaangażowanych w produkcję, przetwarzanie i dystrybucję produktów rolno-żywnościowych (Davis, Goldberg 1957; Kohl, Uhl 1990). Wspomniany system powiązań poszczególnych ogniw agrobiznesu ma charakter

komplementarny i kompensacyjny. Gospodarka żywnościowa obejmuje swoim zakresem następujące sektory:

- zaopatrzenia rolnictwa w środki produkcji rolnej,
- produkcji rolnej,
- przetwórstwa żywności,
- dystrybucji,
- spożycia,
- instytucji wspomagających działalność w obrębie gospodarki żywnościowej.

Między wymienionymi sektorami gospodarki żywnościowej występują związki komplementarne i kompensacyjne (substytucyjne) (Głowacki 1987).

Związki komplementarne polegają na dostosowaniu do siebie poszczególnych ogniw gospodarki żywnościowej. Skuteczność i efektywność tych powiązań jest uzależniona od stopnia i poziomu dostosowania się wszystkich sektorów. Stąd też każda zmiana w sektorach mających bezpośredni związek z pozostałymi, pociąga za sobą konieczność zmian w pozostałych. Natomiast związki kompensacyjne (substytucyjne) poszczególnych sektorów gospodarki żywnościowej wyrażają się w możliwości częściowego zastępowania jednego z ogniw przez inne. W odniesieniu do sektorów, między którymi występują ścisłe związki, pozwala to na przejęcie niektórych funkcji ogniwa, o niskim poziomie efektywności, przez pozostałe.

W świetle wielu poglądów, agrobiznes obejmuje znacznie szerszy zakres działania niż gospodarka żywnościowa (Pudełkiewicz 2011; Kapusta 2008).

Za twórców agrobiznesu uważani są dwaj amerykańscy naukowcy, J.H. Davis i R.A. Goldberg, którzy w latach 50. ubiegłego stulecia sformułowali jego założenia.

Koncepcja agrobiznesu jest znacznie szersza niż koncepcja gospodarki żywnościowej, gdyż obejmuje także te rodzaje działalności, które są związane z wykorzystaniem surowców rolniczych do wytwarzania produktów nieżywnościowych. Do podstawowych rodzajów działalności nieżywnościowej należy zaliczyć: produkcję sadzonek drzew i krzewów ozdobnych oraz kwiaciarstwo, przetwórstwo skór zwierzęcych, produkcję włókien naturalnych i ich przetwórstwo (włókiennictwo), produkcję biopaliw (gazowych, ciekłych i stałych), uprawę roślin specjalnych, produkcję barwników naturalnych, turystykę wiejską i wiele innych. Agrobiznes obejmuje zarówno samą produkcję rolniczą, zaopatrzenie produkcyjne rolnictwa, przetwórstwo żywnościowe, transport, handel hurtowy i detaliczny, dystrybucję oraz infrastrukturę spożycia żywności.

Istotne znaczenie z punktu widzenia powiązań poszczególnych ogniw w systemie gospodarki żywnościowej ma odniesienie się do pojęcia „łańcuch żywnościowy”. W świetle poglądu prezentowanego przez Tomczaka: „łańcuch żywnościowy zapewnia podaż żywności od bramy farmera do konsumenta, transformując surowce rolnicze w produkty, które mogą być wygodnie kupowane, przygotowane i konsumowane. Łańcuch ten obejmuje firmy skupu i przetwórstwa rolniczego, dystrybucji, usług żywnościowych i handlu detalicznego, a w wyniku ogólnych przemian i potrzeb gospodarczych ulega ciągłym zmianom i nowocześnieńiom (Tomczak 2004).

Cechy rynku produktów rolno-żywnościowych

Istnieje wiele przyczyn, dla których system gospodarki żywnościowej traktowany jest odmiennie niż pozostałe.

Do najważniejszych należy zaliczyć:

- Brak możliwości szybkiej zmiany produkcji rolniczej

Sytuacja ta oznacza, że w krótkich okresach przedsiębiorstwa działające w otoczeniu rolnictwa muszą się dostosować do produkcji i podaży rolniczej. Występowanie procesów dostosowawczych między podażą a zgłaszanym popytem rynkowym w krótkich okresach, stwarza wysokie ryzyko w rolnictwie.

- Trudność w oddziaływaniu pojedynczych producentów rolnych na ceny zbytu swoich produktów

Rolnicy posiadają niską siłę przetargową w procesie ustalania cen zbytu. Zwiększanie wpływu producentów rolnych na ceny jest możliwe dzięki działaniom grupowym, prowadzonym przez grupy producenckie.

- Roczne i sezonowe wahania produkcji

Typowe dla produkcji rolniczej są cykliczne i sezonowe wahania. Wynika to ze zmienności urodzaju, jak też sezonowości produkcji. Wahania dotyczą wszystkich gałęzi produkcji rolniczej i istnieje trudność w ich wyeliminowaniu, mimo istotnego postępu biologicznego i technologicznego. Dążenie do redukcji ryzyka niepewności, wywołanego wahaniami produkcji rolniczej, powoduje powstawanie silnych związków kooperacyjnych między rolnikami a przedsiębiorstwami zaangażowanymi w systemie gospodarki żywnościowej.

- Specyfikę produktów rolnych i żywnościowych

Podstawę tworzenia żywności stanowią surowce rolnicze, które muszą być poddane procesowi przetwórstwa i konserwacji, zanim trafią do ostatniego szczebla handlowego. Podstawową cechą surowców rolnych i artykułów żywnościowych jest ich nietrwałość, co powoduje, że nie mogą być długo przechowywane lub wymagają natychmiastowej specjalnej konserwacji.

Kolejną cechą surowców rolnych i artykułów żywnościowych jest ich duża objętość. Stwarza to konieczność wygospodarowania dużych pomieszczeń magazynowych, specjalnego transportu, specjalistycznego przetwórstwa i odpowiedniej kontroli jakości. Sytuacja ta generuje wysokie koszty logistyczne, przetwórstwa i kontroli sanitarnej.

Produkty rolnicze są również niejednorodne (pod względem jakości). W związku z tym są poddawane standaryzacji. Standaryzacja jest korzystna zarówno dla producenta, jak i konsumenta. Istota wspomnianych korzyści z punktu widzenia obydwu stron sprowadza się do generowania jakości produktów odpowiadającej preferencjom konsumenckim. Określenie

standardów jakościowych jest niezbędne przy zawieraniu umów kontraktacyjnych przed wytworzeniem danego produktu rolnego. Ponadto standaryzacja stwarza podstawy do prowadzenia działalności promocyjnej znormalizowanych produktów.

Istota marketingu w agrobiznesie

W związku z dużą różnorodnością i specyfiką realizowanych funkcji przez poszczególne ogniwa systemu gospodarki żywnościowej, w literaturze można spotkać różne interpretacje marketingu w nawiązaniu do tego systemu. I tak najczęściej prezentowane są następujące ujęcia:

- marketing rolniczy,
- marketing żywności,
- marketing produktów żywnościowych,
- marketing produktów spożywczych,
- marketing w agrobiznesie.

Według Rhodesa, marketing rolniczy w ujęciu makro jest działalnością wszystkich aktywności biznesowych związanych z przepływem produktów żywnościowych z gospodarstw rolnych do konsumentów. W ujęciu mikro marketing rolniczy jest działalnością biznesową, która bezpośrednio oddziałuje na przepływ produktów i usług do konsumentów, wspierając realizację celów rolników lub firm (Rhodes 1983; Gołębiowski 2003). Natomiast Branson i Norvell wprowadzili pojęcie marketingu rolniczego (w rozumieniu sprzedaży produktów rolniczych do firm handlowych i przetwórczych skupujących produkty rolne) oraz marketingu w agrobiznesie (*agribusiness marketing*). Marketing w agrobiznesie określają jako działania realizowane między podmiotami skupiającymi produkty rolne a finalnymi konsumentami (Branson, Norvell 1983). Branson i Norvell podjęli też próbę połączenia tych dwóch pojęć przez wprowadzenie pojęcia agromarketingu. Autorzy określają agromarketing jako ogół aktywności związanych z produkcją rolniczą, skupem produktów rolnych, przetwórstwem oraz dystrybucją do finalnych nabywców. Ponadto Branson i Norvell wprowadzili definicję systemu marketingowego. W świetle tej definicji: „system marketingowy stanowi sekwencję podmiotów gospodarczych uczestniczących w dostarczaniu produktów żywnościowych finalnym konsumentom” (Branson, Norvell 1983).

Kolejnym pojęciem jest „marketing żywności” (*food marketing*), które zostało wprowadzone przez Kohlsa i Uhla. W świetle ich poglądu marketing żywności stanowi pomost między wyspecjalizowanymi producentami a konsumentami. Swoim zakresem obejmuje on zarówno fizyczne, jak i ekonomiczne relacje umożliwiające przepływ i wymianę towarów między gospodarstwem rolnym a konsumentem. Autorzy ci posiłkują się też określeniem system marketingu żywnościowego (*food marketing system*). Stanowi on kompozycję alternatywnych przepływów produktów, różnorodnych firm i wielu rodzajów działalności gospodarczej. Według autorów, podejmowane w systemie marketingowym decyzje wpływają na jakość, różnorodność i koszty podaży żywności (Kohls, Uhl 1990).

W literaturze polskiej można też znaleźć różne interpretacje marketingu żywnościowego. W świetle definicji przytoczonej przez Kosa i Szewacką-Salmonowicz: „marketing żywno-

ściowy to wykonywanie działalności gospodarczej, obejmującej przepływ produktów rolnych, żywnościowych i usług z produkcji rolniczej do rąk konsumentów. Przedstawiona przez autorów definicja zwraca uwagę na fakt, że już w procesie produkcji żywności niezbędne jest realizowanie niektórych funkcji marketingowych. Kos i Szwacka-Salmonowicz wskazują, że w kontekście pojęcia marketing żywnościowy zostaje rozwinięty termin system „marketingu żywnościowego”, który zwraca uwagę na podmiotową strukturę trzech głównych sektorów, a mianowicie rolnictwa (producentów rolnych), przemysłu spożywczego, hurtowego i detalicznego handlu żywnością (Kos, Szwacka-Salmonowicz 1997). Można też przywołać autorów, którzy koncentrują uwagę na podejściu do marketingu przez pryzmat przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarce żywnościowej, zwracając uwagę na specyfikę instrumentów marketingowych, wykorzystywanych na tym rynku (Cholewicka-Goździk 1997; Sznajder, Przepióra, Trębacz 1997; Urban 2008; Domański, Bryła 2010; Pilarczyk, Nestorowicz 2010; Łukasik 2008). W literaturze przedmiotu można też spotkać interpretację marketingu żywnościowego jako polityki przedsiębiorstw funkcjonujących w systemach dystrybucji (Gołębiewski 2003; Karasiewicz 2001).

Użyteczności i funkcje marketingowe

W procesie marketingowym wyodrębnia się cztery użyteczności marketingowe: formy, miejsca, czasu i stanu posiadania. Użyteczności te realizowane są w procesie marketingowym za pomocą trzech zespołów funkcji – związanych z kreowaniem produktów, związanych z ruchem fizycznym produktów oraz ułatwiających. Funkcje związane z kreowaniem produktów obejmują planowanie surowców rolnych i produktów żywnościowych oraz funkcje zakupu i sprzedaży.

Z kolei funkcje związane z ruchem fizycznym produktów obejmują: transport, magazynowanie oraz standaryzację i sortowanie. Natomiast funkcje ułatwiające stanowią zespół funkcji mających na celu ułatwienie realizacji wymienionych powyżej (Kos, Szwacka-Salmonowicz 1997).

Istotne znaczenie przypisuje się rozpatrywaniu poszczególnych funkcji marketingowych w powiązaniu z kosztami ich realizacji. Stwarza to możliwości dostrzeżenia wzajemnych związków pomiędzy funkcjami marketingowymi oraz optymalizacji kosztów realizacji działań marketingowych w systemie marketingu żywnościowego.

Instrumenty marketingowe

W procesie realizacji strategii marketingowej przyjętej przez przedsiębiorstwo, wykorzystywane są instrumenty marketingowe. W klasycznym ujęciu, do instrumentów zaliczamy: produkt, dystrybucję, cenę i promocję.

Na rynku żywnościowym występują bardzo wyraźne, wzajemne związki substytucyjne i komplementarne między instrumentami marketingowymi. Szczególnie istotne zależności substytucyjne występują między produktem a dystrybucją. O wyborze kanałów dystrybucji

w dużym stopniu decyduje charakter produktu. Zastosowanie i trwałość produktu decydują o tym, czy bardziej odpowiedni będzie bezpośredni, czy pośredni kanał, i z ilu ogniw powinien się składać. Trwałość produktów żywnościowych w istotnym stopniu decyduje o wyborze pośrednika. Podział produktów żywnościowych na trwałe i nietrwałe stwarza potrzebę odpowiedniej organizacji dostaw, magazynowania i transportu. Postęp technologiczny, rozwój innowacyjności (np. doskonalenie produktów żywnościowych dzięki przedłużaniu ich trwałości rynkowej, umożliwia wprowadzenie usprawnień w systemie dystrybucji).

Istotne związki substytucyjne zachodzą też między produktem i promocją. Renomowane marki produktowe, o utrwalonym wizerunku rynkowym, nie wymagają podejmowania intensywnych działań promocyjnych.

Jeśli chodzi o związki komplementarne na rynku żywnościowym, to są one szczególnie wyraźne między produktem a ceną oraz produktem a promocją. Cena produktu żywnościowego jest silnie skorelowana z wartością postrzeganą przez nabywców. Ponadto wprowadzanie na rynek nowych produktów żywnościowych pod marką indywidualną wymaga intensywnych działań promocyjnych. Komplementarność wskazanych instrumentów ma szczególne znaczenie w sprzedaży samoobsługowej, w której do głosu dochodzą techniki promocji związane z działaniami merchandisingowymi (Szwacka-Mokrzycka 2012).

Specyfika instrumentów marketingowych w przedsiębiorstwie agrobiznesowym

Przedsiębiorstwa agrobiznesu z punktu widzenia działalności stanowią zróżnicowane podmioty wytwórcze. Obejmują one:

- producentów maszyn, urządzeń i innych środków produkcji dla rolnictwa,
- producentów surowców rolnych,
- przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego,
- przedsiębiorstwa dystrybucyjne i usługodawców,
- przedsiębiorstwa wspomagające.

Z przedstawionej charakterystyki podmiotów występujących w sferze agrobiznesu, wynika, że w doborze instrumentów marketingowych, wykorzystywanych w realizacji strategii, należy uwzględnić specyfikę oferowanych przez nie dóbr. Zatem wymagane jest zastosowanie podejścia sektorowego, które łączy w sobie elementy marketingu dóbr produkcyjnych, konsumpcyjnych i usług (Szwacka-Mokrzycka 2012).

Specyfika produktów oferowanych do sprzedaży na rynku dóbr przemysłowych określa w znacznym stopniu zakres stosowania i charakter wykorzystania instrumentów marketingowych. Wiodące znaczenie na omawianym rynku przypisuje się:

- indywidualnemu podejściu do nabywcy (precyzyjne określenie profilu nabywcy instytucjonalnego);
- stosowaniu dystrybucji bezpośredniej;
- wykorzystaniu zindywidualizowanych form promocji (sprzedaż osobista, mailing, reklama półmasowa).

Marketing dóbr konsumpcyjnych czyli tych, które zużywane są w jednorazowym akcie konsumpcji, wiąże się z prowadzeniem aktywności marketingowej przez przedsiębiorstwa w odniesieniu do finalnego nabywcy (konsumenta) lub użytkownika określonego dobra. Do dóbr konsumpcyjnych o charakterze podstawowym możemy zaliczyć produkty żywnościowe, które są oferowane przez przedsiębiorstwa dystrybucyjne.

Dobór instrumentów marketingowych na tym rynku sprowadza się do:

- różnicowania produktu (stosownie do potrzeb poszczególnych segmentów rynkowych) lub masowy ich charakter (bez wykorzystania polityki segmentacyjnej);
- prowadzenia polityki cenowej przez przedsiębiorstwa stosownie do charakteru produktu i fazy jego rozwoju rynkowego;
- stosowania przeważnie dystrybucji pośredniej;
- wykorzystania masowych form promocji (poprzez mass media).

Istnieje też ścisły związek między specyfiką produktu a charakterem działań marketingowych na rynku usługowym. Usługa, w terminologii marketingu jest produktem, któremu przypisuje się wiele cech szczególnych. Usługi mają bardzo zróżnicowany charakter, przeważnie stanowią kompozycję usług i dóbr materialnych, przy czym te ostatnie odgrywają rolę uzupełniającą.

Specyfika usługi jako przedmiotu marketingu powoduje, że określenie strategii marketingowej wymaga zastosowania tzw. mieszanki marketingowej (marketingu mix), określanej mianem 7P. Należy tu wymienić:

1. *Product* – produkt,
2. *Price* – cena,
3. *Place* – miejsce,
4. *Promotion* – promocja,
5. *Participants* – ludzie,
6. *Physical evidence* – dowód usługi,
7. *Process* – procedury (Kotler 1994).

Podsumowanie

Problematyka marketingu w agrobiznesie przez wiele lat pozostawała w Polsce na ubożcu zainteresowań badawczych. Wprowadzenie gospodarki rynkowej spowodowało, iż znalazła się on w centrum zainteresowania wielu osób, instytucji i przedsiębiorstw z uwagi na dużą różnorodność i związaną z tym złożoność podmiotów występujących w poszczególnych ogniwach systemu gospodarki żywnościowej. Ze względu na to dobór instrumentów marketingowych powinien opierać się na specyfice oferowanych przez poszczególne sektory dóbr oraz uwzględniać wyraźne związki substytucyjne i komplementarne występujące między nimi. Z przedstawionych w opracowaniu rozważań wynika, że niezależnie od różnych interpretacji gospodarki żywnościowej w środowisku naukowym, istnieje konsensus co do potrzeby wykorzystania w procesie zarządzania przedsiębiorstwem agrobiznesowym specyficznych dla tego rynku instrumentów marketingowych.

Bibliografia

- Adamczyk J. (1999), *Marketing i zarządzanie w agrobiznesie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki w Rzeszowie, Rzeszów.
- Baker J. (1993), *Marketing rolniczy*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań.
- Branson R.E., Norvell D.G. (1983), *Introduction to agricultural marketing*, McGraw – Hill Book Company, New York.
- Cholewicka-Goździk K. (red.) (1997), *Marketing produktów rolno-żywnościowych*, FAPA, Warszawa.
- Domański T., Bryła P. (2010), *Marketing produktów żywnościowych*, PWE, Warszawa.
- Głowacki R. (1987), *Przedsiębiorstwo na rynku*, PWE, Warszawa.
- Gołębiewski J. (2003), *Marketing żywnościowy na tle zmian w systemach dystrybucji*, (w:) *Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno-spożywczego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Kapusta F. (2008), *Agrobiznes*, Difin, Warszawa.
- Karasiewicz G. (2001), *Systemy dystrybucji artykułów rolno-spożywczych na rynku polskim*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Kohls R.L., Uhl J.N. (1990), *Marketing of agricultural products*, MacMillan Publishing Company, New York.
- Kos A., Szwacka-Salmonowicz J. (1997), *Marketing produktów żywnościowych*, PWRiL, Warszawa.
- Małysz J. (1998), Łańcuch żywnościowy, (w:) *Encyklopedia agrobiznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa.
- Morawski W. (2001), *Socjologia ekonomiczna*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
- Pilarczyk B., Nestorowicz R. (2010), *Marketing ekologicznych produktów żywnościowych*, Walters Kluwer Polska, Warszawa.
- Pudłkiewicz E. (2011), *Refleksje wokół koncepcji marketingu w agrobiznesie*, „PEFiM”, nr 54.
- Rhodes V.J. (1983), *The agricultural marketing system*, John Wiley and Sons, New York.
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Sznajder M., Przepióra A., Trębacz A. (1997), *Marketing produktów rolno-spożywczych*, Top Druk s.c., Poznań.
- Szwacka-Mokrzycka J. (2012), *Marketing – mechanizmy gry rynkowej*, SGGW w Warszawie, Warszawa.
- Tomczak F. (2004), *Od rolnictwa do agrobiznesu. Transformacja gospodarki rolno-żywnościowej Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej*, SGH w Warszawie, Warszawa.
- Urban R. (2008), *Marketing produktów spożywczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Woś A. (1996), *Agrobiznes. Makroekonomika* (t. 1), Key Text, Warszawa.
- Woś A. (red.) (1998), *Agrobiznes. Mikroekonomia* (t. 2), Key Text, Warszawa.

The Specifics of Marketing in Agri-Business. Overview of Concepts

Summary

The aim of the article is to present the specifics of agribusiness and the scope of marketing instruments used in the food market. Different concepts of the food

economy and definitions of agribusiness marketing are reviewed in the article. The substitutional and complementary mutual relationships between marketing instruments are indicated. Different approach to food marketing is connected with the specifics and heterogeneity of the food economy.

Key words: agribusiness, marketing in agribusiness, substitutability and complementarity of marketing instruments.

JEL codes: M31, Q13

Специфика маркетинга в агробизнесе. Обзор концепций

Резюме

Цель рассуждений – представить специфику агробизнеса и набор маркетинговых инструментов, используемых на рынке продуктов питания. В статье провели обзор разных концепций продовольственной экономики, дефиниций маркетинга в агробизнесе. Указали выступление субституционных и комплементарных взаимосвязей между маркетинговыми инструментами. Установлено, что потребность в применении иного подхода к маркетингу продуктов питания вытекает прежде всего из специфики и неоднородности отдельных звеньев продовольственной экономики.

Ключевые слова: агробизнес, маркетинг в агробизнесе, субституционность и комплементарность маркетинговых инструментов.

Коды JEL: M31, Q13

Artykuł nadesłany do redakcji w kwietniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr hab. Joanna Szwacka-Mokrzycka, prof. SGGW
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu
ul. Nowoursynowska 166
02-787 Warszawa
tel.: 22 593 40 60
e-mail: jesm54@wp.pl