

Aldona Zawojska

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

REPUTACJA RZĄDOWYCH AGENCJI ROLNYCH W POLSCE

THE REPUTATION OF GOVERNMENT AGRICULTURAL AGENCIES IN POLAND

Słowa kluczowe: reputacja, agencje rządowe, Polska

Key words: reputation, government agencies, Poland

Synopsis. Przedstawiono teoretyczne aspekty reputacji i ich praktyczne zastosowanie do oceny wartości reputacji w podmiotach sektora publicznego na przykładzie dwóch agencji płatniczych związanych z realizacją polityki rolnej w Polsce: ARiMR oraz ARR. Na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród 200 rolników-interesariuszy obu agencji, wykorzystując ich subiektywne oceny atrybutów, składających się na reputację, oszacowano jej wskaźniki dla obu agencji. Otrzymane wyniki nie dają podstaw do jednoznacznego stwierdzenia, która z agencji ma lepszą reputację.

Wstęp

Mimo ogromnych dotychczasowych postępów w badaniach na temat reputacji i jej roli w życiu społecznym, politycznym i ekonomicznym, reputacja organizacji sektora publicznego wydaje się być w nich niedoceniana, zwłaszcza przez ekonomistów. Zamierzeniem autorki jest uzupełnienie tej luki przez próbę zaproponowania narzędzia do oceny reputacji niekomercyjnych organizacji sektora publicznego o charakterze administracyjnym na przykładzie dwóch agencji płatniczych, powiązanych z realizacją polityki rolnej i rozwoju obszarów wiejskich w Polsce.

Ponieważ reputacja jest kształtowana w długim okresie czasu w opinii publicznej, wypowiedzi interesariuszy danej organizacji/institucji, czyli wszystkich tych, którzy są z nią powiązani, wydają się mieć kluczowe znaczenie dla jej reputacji [Mahon, Wartick 2003, Hon, Grunig 1999]. W niniejszym badaniu odwołano się do opinii rolników-klientów wspomnianych agencji.

Według Hirschmana [1995], krytyka (*voice*) stanowi jedyną metodę działania, do której uciekać się będą niezadowoleni interesariusze, gdy nie mogą zareagować rozstaniem (*exit*). W przypadku wyżej wymienionych agencji, które reprezentują zarazem państwo i monopol, nie ma miejsca na rozstanie. Pozostaje zatem uruchomienie mechanizmu krytyki przez ich interesariuszy, w tym przez rolników.

Konceptualizacja reputacji w literaturze

Według słownika wyrazów obcych „reputacja”, to opinia, sława, renoma, imię [Kopaliński 1968]. Jest to jednak bardzo zawężona definicja. Axelrod [1984] określa reputację jako oczekiwania przyszłych możliwości, wynikające ze wcześniejszej współpracy. Według Buskensa [1995] reputacja jest informacją, którą jednostki uzyskują na temat zachowania swoich partnerów od trzeciej strony, wykorzystując ją następnie w decyzjach, w jaki sposób mają same postępować. Jest to szeptana reputacja.

W literaturze termin „reputacja” jest wiązany z terminem „zaufanie”. Oba z nich są używane na wiele sposobów i w różnym kontekście, czasami jako synonimy, częściej jako pojęcia komplementarne.

Można wyróżnić dwa podstawowe mechanizmy prowadzące do konceptualizacji ekonomicznych pojęć zaufania i reputacji. Pierwszy bazuje na powtarzalnej interakcji i zwany jest mechanizmem iteracyjnym (*bootstrapping*). Drugi, opiera się na bayesowskim uaktualnieniu przekonań (mechanizm bayesowski)¹ [Cabral 2006]. Są one określane czasami jako mechanizmy pokusy nadużycia oraz negatywnej selekcji. W mechanizmach tych:

¹ Stopień przekonania (*degree of belief*) danej osoby o prawdziwości danego sądu jest to personalistyczna (subiektywna) interpretacja prawdopodobieństwa. Prawdopodobieństwo subiektywne jest traktowane personalistycznie i warunkowo.

- zaufanie to sytuacja, w której jeden podmiot oczekuje od drugiego podmiotu określonego zachowania; typowe modele zaufania uwzględniają problem pokusy nadużycia, a istotą mechanizmu jest reputacja oraz możliwość karania za zachowanie wybiegające poza równowagę; zaufanie bazuje tu na reputacji,
- reputacja jest sytuacją, w której podmioty mają przekonanie, że określony podmiot „jest czymś” (np. niezwykły, ważny, oferujący usługi wysokiej jakości); typowe modele reputacji zawierają negatywną selekcję, a istotą mechanizmu jest uaktualnianie przekonań zgodnie z metodą Bayesa oraz, ewentualnie, sygnalizowanie (*signalling*).

Podsumowując, jedną z interpretacji reputacji w ekonomicznym znaczeniu jest bayesowkie prawdopodobieństwo (przekonanie), które strona nie mająca informacji (np. kupujący) formułuje na podstawie przeszłych danych o stronie posiadającej informacje (np. sprzedawcy). Tego typu dane są powiązane z konkretnymi nazwami i nazwiskami². Stąd, istnieje możliwość zarządzania nazwą komunikującą wartość związanej z nią reputacją. Można kreować, zmieniać, sprzedawać i kupować nazwy.

Inne, wybrane koncepcje reputacji przedstawiono w tabeli 1. Wynika z nich, między innymi, że reputacja jest zjawiskiem niejednoznacznie definiowanym, nieuchwytnym i trudnym do matematycznego mierzenia.

Reputacja jest wartością niematerialną, na którą wpływ ma subiektywny odbiór danego podmiotu (przedsiębiorstwa, instytucji, miasta, regionu, kraju) w jego bliższym i dalszym otoczeniu,

Tabela 1. Definicje reputacji organizacji

Definicje	Referencje
Powiązana z wizerunkiem	
Reputacja jako jeden z wymiarów wizerunku	Barich, Kotler 1991
Synonim wizerunku - reprezentuje ogólne wrażenie o firmie	Dowling 1993
Synonim wizerunku - percepcja wizerunku organizacji przez zewnętrzne otoczenie	Dutton i in. 1994
Kolektywny wizerunek wśród interesariuszy lub grup interesu	Bromley 2001
Synonim wizerunku i wiarygodności - główne ogniwo powiązania między zachowaniem przedsiębiorstwa i zaufaniem publicznym	Greyser 1999
Powiązane z oceną	
Reputacja wynika z oceny na podstawie niekompletnej informacji o podmiocie uzyskanej przez opinię publiczną w przeszłości	Caruana 1997
Zbiorowa ocena zdolności podmiotu do dostarczania określonej grupie interesariuszy po żądanych efektów (wartości)	Fombrun i in. 2000
Ocena dokonana przez specyficzne grupy interesariuszy	Bromley 2001, Gotsi, Wilson 2001
Ogólna ocena przez interesariuszy zdolności organizacji do wypełnienia predefiniowanych kryteriów	Bick i in. 2003
Powiązane z ekonomią i finansami	
Reputacja jest produktem (dobrem) informacyjnym, wymagającym ekonomii skali	Weizacker 1980
Reputacja jest niematerialnym aktywem. Jako takie aktywo odzwierciedla przeszłe działanie firmy i opisuje jej zdolność do dostarczania pożądanych wyników (wartości) licznym interesariuszom	Mahon 2002
Reputacja jest niematerialnym, nienamacalnym aktywem firmy, rezerwuarem wartości (goodwill) firmy	Davis 1992, Jones i in. 2000
Reputacja jako wartość niematerialna organizacji sektora publicznego	Luoma-aho 2006
Reputacja jest sygnałem informacyjnym wykorzystywanym przez firmy w celu ochrony swoich kapitałów i aktywów	Akerlof 1970
Reputacja jest zabezpieczeniem (gwarancją) danym pryncypałowi przez agenta	Schmidt, Wahrenburg 2003

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

² Angielski eseista L.P. Smith w książce „Afterthoughts” [1993] pisał: „Nasze nazwiska są etykietami wydrukowanymi wyraźnie na zabutelkowanej esencji naszego przeszłego zachowania” (w oryginale: „Our names are labels, plainly printed on the bottled essence of our past behavior”).

czyli subiektywną oceną (np. zarządu, pracowników, oferowanych dóbr i usług) ukształtowaną pod wpływem osobistego doświadczenia, opinii mediów i specjalistów, stereotypów, wydarzeń dotyczących podmiotu (np. korupcji, skandali) itp. Poza indywidualnym (subiektywnym) sposobem postrzegania danego podmiotu na reputację wpływają obiektywne elementy, takie jak wiedza o tym podmiocie.

W życiu gospodarczym koncepcje zaufania i reputacji mają liczne zastosowania – w relacjach między oligopolistami (np. przy porozumieniach cenowych), między dłużnikami i wierzycielami (np. kredytodawca-kredytobiorca), w stosunkach pracowniczych (np. pracownik-pracodawca), na rynku towarów (sprzedawca-nabywca), w relacjach politycznych (państwo-obywatele, państwo-państwo) itd.

Podobnie jak w sektorze prywatnym, reputacja w sektorze publicznym powstaje w oparciu o wartości: wiarygodność (*credibility*), niezawodność (*reliability*), zaufanie (*trust*) i odpowiedzialność (*accountability*).

Zła reputacja instytucji publicznych, ich negatywny wizerunek w odbiorze społecznym, może mieć wiele negatywnych konsekwencji. Jedną z nich jest brak zaufania do kadry kierowniczej i pracowników, a także nieufność do innych instytucji. Niestety, znaczenie reputacji uświadamia się często dopiero w sytuacji kryzysu, czyli jej utraty.

Cel, metody i wyniki badań własnych

W celu określenia reputacji dwóch agencji, pełniących funkcję agencji płatniczych, czyli Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR) oraz Agencji Rynku Rolnego (ARR), wykorzystano wyniki własnego badania ankietowego przeprowadzonego na przełomie lat 2006 i 2007 na ogólnopolskiej kwotowo-celowej próbie liczącej 200 respondentów – kierowników gospodarstw rolnych, tj. osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji w sprawie prowadzenia gospodarstwa rolnego. Jednym z kryteriów doboru próby było korzystanie przez gospodarstwo rolne z usług obu agencji. Teoria sugeruje, że oceny interesariuszy, którzy mają ciągły kontakt z daną organizacją są niezwykle znaczące w budowaniu jej reputacji, ponieważ osobiste doświadczenie bardziej wpływa na kształtowanie wrażenia niż informacja ze źródeł pośrednich [MacMillan i in. 2005]. Metodologia badania została oparta na elementach przedstawionych na rysunku 1.



Rysunek 1. Postrzegane jakości składające się na ocenę reputacji

Źródło: opracowanie własne.

Poproszono rolników o odniesienie się do twierdzeń, jakie można sformułować pod adresem agencji w obszarach powiązanych z ich reputacją. Wykorzystano 10-punktową skalę Likerta, gdzie 10 oznaczało, że poszczególne określenie pasuje całkowicie do agencji, a 1, że w ogóle nie pasuje. Wyszczególniono następujące obszary: zaufanie, wizerunek i niezawodność (tab. 2).

Wizerunkiem instytucji publicznej, tu agencji rządowej, jest przede wszystkim sposób, w jaki jest postrzegana ona sama, jej pracownicy oraz dyrektorzy i kierownicy przez obywateli oraz konkretnych interesariuszy. Na wizerunek składa się wiele składników: wygląd budynku-siedziby, zachowanie urzędników, sposób obsługi interesantów.

W celu wyznaczenia wskaźnika reputacji, na podstawie odpowiedzi: (1) ustalono ranking ważności dla respondentów każdego z atrybutów wyznaczony na podstawie częstości występowania ocen uszeregowanych od najwyższej do najniższej; (2) każdemu z atrybutów przyznano za 1 miejsce w rankingu – 10 punktów, za drugie – 9, za ostatnie dziesiąte – 1 punkt; (3) wykorzystując częstości jako wagi, wyznaczono oceny ważone za każde miejsce w rankingu; (4) zsumowano oceny ważone dla każdego atrybutu; (5) zsumowano sumy, dzieląc je następnie przez ogólną liczbę atrybutów, uzyskując średnie dla każdego obszaru oraz wskaźnik reputacji.

Postrzegana reputacja agencji może być kreowana bezpośrednio albo pośrednio. W pierwszym przypadku rolnicy na podstawie własnego doświadczenia w kontaktach z agencją wyrażają swoje

Tabela 2. Obszary oraz atrybuty reputacji agencji oraz ich ocena

Obszary i atrybuty	Oceny według rangingu	
	ARR	ARiMR
Zaufanie	8,31	8,24
Jest ważna dla rozwoju polskiego rolnictwa	8,85	8,76
Funkcjonuje pod ścisłą kontrolą i nadzorem UE	8,48	8,38
Ma pozytywny wpływ na postrzeganie polskich rolników w UE	8,47	8,30
Jest godna zaufania	8,30	8,38
Jest szczególnie nastawiona na działania dla dobra publicznego	8,19	8,34
Wychodzi naprzeciw oczekiwaniom rolników	7,98	8,11
Jest odporna na naciski różnych grup interesów	7,88	7,37
Wizerunek	5,62	5,57
Ma profesjonalne kadry, dobrych fachowców	8,64	8,55
Pracownicy ściśle przestrzegają przepisów i regulaminów agencji	8,71	8,47
Ma kompetentnych prezesów i dyrektorów	8,30	8,25
Zapobiega wyłudzeniu pieniędzy publicznych przez rolników i przedsiębiorców	8,45	8,25
Posiada odpowiedni wygląd, funkcjonalne wyposażenie	8,55	8,47
Pracownicy agencji ponoszą konsekwencje swoich błędnych decyzji	7,67	7,27
Oferuje obsługę rolników na wysokim poziomie	8,43	8,41
Efektywnie gospodaruje pieniędzmi publicznymi	8,18	7,83
Rzetelnie informuje rolników o programach unijnych	8,30	8,49
Jest dobrze reklamowana w mediach i na imprezach wystawowo-targowych	7,69	7,84
Eksponuje bogactwo ^a	-7,65	-7,29
Jest upartyjniona ^a	-7,83	-7,65
Niezawodność	8,60	8,29
Indeks ^b : sprawne załatwianie przez agencję skarg, zażaleń i odwołań rolników	8,51	8,00
Indeks ^b : dotrzymanie przez agencję obietnic i wywiązywanie się ze zobowiązań	8,68	8,58
Suma	142,80	141,12
Wskaźnik reputacji	6,80	6,72

^a zakładając, że atrybuty te ujemnie wpływają na reputację ocenom przyznano znak ujemny; ^b Indeksy uzyskano jako ocenę zadowolenia z atrybutu ważoną przez ocenę jego ważności dla respondentów.
Źródło: badania własne.

zadowolenie (użyteczność) z usług i obsługi, które z kolei wpływa na postrzeganą reputację. W drugim przypadku zaciągają informację od innych o ich doświadczeniach w kontaktach z agencją i na jej podstawie wyrabiają opinię o reputacji agencji. Rolnicy ocenili swoją wiedzę o agencjach raczej umiarkowanie. Na skali 1-10, gdzie 1 oznacza „nie wie nic”, a 10 – „wie bardzo dużo” średnia ocena dla ARiMR wynosiła 6,4, a dla ARR odpowiednio 5,8. Wiedza ta wynikała przede wszystkim z bezpośrednich kontaktów z agencjami (5-letnie i dłuższe osobiste doświadczenie we współpracy z ARiMR miało 33%, natomiast z ARR – 23% ankietowanych rolników). Informację o agencjach respondenci czerpali przede wszystkim za pośrednictwem publicznej telewizji ogólnopolskiej i regionalnej (38% wskazań), urzędów gminy (35%), znajomych i rodziny (32%) oraz oddziałów agencji (24%).

O dość dobrej reputacji agencji wśród rolników mogą świadczyć oczekiwania formułowane przez nich odnośnie przyszłej współpracy. Co dziesiąty badany (11%) przyznał, że nie spodziewał się żadnych problemów. Odsetek tych, którzy byli przekonani, że często będą pojawiać się problemy wynosił 3 i 2% odpowiednio w przypadku ARiMR i ARR.

Bazując na doświadczeniu, zdecydowana większość respondentów zadeklarowała, że nie miała żadnych kłopotów związanych ze współpracą z agencjami (ARiMR – 92, ARR – 90%), które próbowałyby rozwiązać drogą formalną (np. przez złożenie skargi pisemnej bądź telefonicznej do kierownictwa).

Z wyników przedstawionych w tabeli 2 nie można wyciągnąć jednoznacznych wniosków, która z agencji cieszy się większą reputacją wśród badanych rolników. Jednak odpowiadając na pytanie, która

z nich lepiej ich obsługuje, 40% respondentów wskazało na ARiMR, 12% na ARR, natomiast reszta nie miała zdania (46%) lub nie udzieliła odpowiedzi (3%). Z kolei zapytani o ogólną ocenę poziomu zadowolenia z usług poszczególnych agencji w zakresie administrowania przez nie programami i działaniami, z których korzystali (w skali od 1-10) ocenili średnio: ARiMR na 7,1, a ARR na 6,2 punktu.

Respondenci na pierwszym miejscu pod względem wysokości przyznanej oceny (w skali Likerta) najczęściej wskazywali takie atrybuty jak: „Jest ważna dla rozwoju polskiego rolnictwa” (ARR – 40, ARiMR – 36%), „Pracownicy ściśle przestrzegają przepisów i regulaminów agencji” (po 35%) oraz „Rzetelnie informuje rolników o programach unijnych” (po 32%). Najrzadziej na pierwszym miejscu plasowano takie cechy, jak: „Jest odporna na naciski różnych grup interesów” (ARR – 19, ARiMR – 18%) oraz „Pracownicy agencji ponoszą konsekwencje swoich błędnych decyzji” (ARR – 20, ARiMR – 15%), co sugeruje relatywnie niską ocenę odpowiedzialności.

W percepcji przeważającej liczby (60%) badanych rolników, dwie agencje rolne nie różnią się od innych instytucji państwowych pod względem jakości świadczonych usług. Ponad jedna czwarta respondentów (26%) uważa, że oferują one usługi o zdecydowanie wyższej lub wyższej jakości, a zaledwie 5% wskazuje, że ich poziom jest raczej lub zdecydowanie niższy w stosunku do innych instytucji.

Podsumowanie

Mimo, iż organizacje sektora publicznego i prywatnego mają wiele cech wspólnych, ich reputacja powinna być odmiennie postrzegana. W sektorze prywatnym rolą reputacji, jako wartości niematerialnej, jest przede wszystkim przyczynianie się do wzrostu zysków i wartości przedsiębiorstw, podczas gdy w sektorze publicznym – do podwyższania poziomu świadczonych usług publicznych oraz wzrostu uznania i akceptacji działalności określonych organizacji.

Przedstawione wyniki badań reputacji agencji rolnych są korzystną dla nich wiadomością. Ich reputacja wśród rolników, mających doświadczenie we współpracy z nimi, nie jest ani zła, ani doskonała, ale na neutralnym, dobrym i akceptowalnym poziomie. Z jednej strony, zła reputacja oraz brak zaufania do agencji mogłyby być sygnałem braku legitymizacji dla ich istnienia i działania. Z drugiej strony, oczekiwania wynikające z doskonałej reputacji mogłyby okazać się problematyczne dla agencji z powodu ryzyka nieoczekiwanego spadku reputacji oraz wysokich kosztów podtrzymywania reputacji (np. zwiększenia funduszy publicznych na ich funkcjonowanie, zmiany przepisów prawnych itp.).

Jeśli chodzi o atrybuty składające się na reputację, w subiektywnej ocenie respondentów, ARiMR funkcjonuje na ogół lepiej niż ARR, aczkolwiek otrzymany wskaźnik reputacji nie daje jednoznacznego rozstrzygnięcia, która z agencji ma większą subiektywną wartość reputacji.

Mając na względzie ograniczenia w przeprowadzonym badaniu, zaproponowana w pracy koncepcja reputacji organizacji sektora publicznego może stanowić przyczynek do dyskusji na temat sposobów pomiaru, znaczenia i wpływu reputacji podmiotów niekomercyjnych. Poza tym, implikacją badań może być uwzględnienie reputacji w zarządzaniu podmiotami sektora finansów publicznych.

Literatura

- Akerlof G.A.** 1970: The market for 'lemons': quality uncertainty and the marketing mechanisms. *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500.
- Axelrod R.** 1984: The Evolution of Cooperation. New York: Basic Books.
- Barich H., Kotler P.** 1991: A framework for marketing image management. *Sloan Management Review* (Winter), 94-104.
- Bick G., Jacobson M.C., Abratt R.** 2003: The corporate identity management process revisited. *Journal of Marketing Management*, 19, 835-855.
- Bromley D.B.** 2001: Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 316-334.
- Buskens V.** 1995: Social networks and the effect of reputation on cooperation. ISCORE Paper 42. Utrecht University, 18.
- Cabral L.M.B.** 2006: The Economics of Trust and Reputation: A Primer. Technical report. New York University, CEPR.
- Caruana A.** 1997: Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of Product and Brand Management*, 6(2), 109-118.
- Davis M.** 1992: Goodwill accounting: Time for an overhaul. *Journal of Accountancy* (June), 75-83.
- Dowling G.R.** 1993: Developing your company image into a corporate asset. *Long Range Planning*, 26(2), 101-109.
- Dutton J., Dukerich J., Harquail C.** 1994: Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

- Fombrun C., Gardberg N.A., Sever J.M.** 2000: The reputation quotient sm: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Gotsi M., Wilson A.** 2001: Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), 24-30.
- Greyser S.A.** 1999: Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(94), 177-181.
- Hirschman A.O.** 1995: Lojalność, krytyka, rozstanie. Reakcje na kryzys państwa, organizacji i przedsiębiorstwa. Społeczny Instytut Wydawniczy Żnak, Kraków, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.
- Hon L.C., Grunig J.E.** 1999: Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations. Institute for Public Relations, Gainesville, FL.
- Jones G. H., Jones B.H., Little P.** 2000: Reputation as Reservoir: Buffering Against Loss in Times of Economic Crisis. *Corporate Reputation Review*, 3, 21-29.
- Kopaliński W.** 1968: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych. Wiedza Powszechna, Warszawa, 650.
- Luoma-aho V.** 2006: Intangibles of public sector organizations: Trust and reputation. [In:] Luoma-aho V., Peltola S. (eds.) Public Organizations in the Communication Society, Publication of the Department of Communication, No. 29, University of Jyväskylä.
- MacMillan K., Money K., Downing S., Hillenbrand C.** 2005: Reputation in relationships: measuring experiences, emotions and behaviors. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 214-232.
- Mahon J., Wartick S.** 2003: Dealing with stakeholders: How reputation, credibility and framing influence the game. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 19-35.
- Mahon J.F.** 2002: Corporate Reputation. *Business and Society*, 41(4), 415-445.
- Schmidt D., Wahrenburg M.** 2003: Contractual relations between European VC-funds and investors: the impact of reputation and bargaining power on contractual design. *Working Paper*, Vol. 15, Center for Financial Studies.
- Smith L.P.** 1931: Afterthoughts. Constable & Company, Londyn.
- Weizacker C.C.** 1980: Barriers to entry: A theoretical treatment. Springer-Verlag, New York.

Summary

This study attempts to fill the gap in reputation research on government sector organizations in Poland. As a case study, the specific group of stakeholders of two agricultural agencies was canvassed for their perceptions of the agencies' reputation. The survey across Poland was conducted in 2006/2007 on a total of 200 farmers being customers of the agencies. The Likert-scale questionnaires were used to obtain data responses regarding selected attributes of the reputation. Overall, the reputation of the agencies in question was neither bad nor excellent but good. No significant difference was found between the two agencies in value of their reputation.

Adres do korespondencji:

dr Aldona Zawojska
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Katedra Ekonomii i Polityki Gospodarczej
ul. Nowoursynowska 166
02-787 Warszawa
tel. (0 22) 593 40 36
e-mail: aldona_zawojska@sggw.pl