

Grzegorz Wesolowski, Elżbieta Kołodziej

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

RELACJE KLIENTÓW Z BANKAMI SPÓŁDZIELCZYMI A SPOSÓB POSTRZEGANIA ICH PRODUKTÓW

CUSTOMER RELATIONSHIPS WITH COOPERATIVE BANKS AND THE PERCEPTION OF THEIR PRODUCTS

Słowa kluczowe: banki spółdzielcze, relacje klientów, produkty bankowe

Key words: cooperative banks, customer relationship, banking products

JEL codes: G21

Abstrakt. Celem artykułu jest określenie wpływu relacji łączących klientów z pracownikami banków spółdzielczych na ocenę wybranych elementów działalności tych banków. Badanie zostało zrealizowane w 2015 roku. Zwrócono szczególną uwagę na sposoby postrzegania przez klientów oferty kredytowej. Utrzymanie relacji pomiędzy klientami a pracownikami ma wpływ na postrzeganie i ocenę zarówno funkcjonowania banku, jak i jego produktów. Osoby utrzymujące relacje z pracownikami oceniły wyżej 2/3 badanych aspektów pracy banku. Wyniki przeprowadzonej analizy korespondencji wykazały istotną statystycznie zależność pomiędzy rodzajem relacji łączącej klientów z pracownikami banku a sposobem postrzegania dostępnej w banku oferty kredytowej. Najsilniejsza zależność występowała w grupie respondentów mających w gronie swoich znajomych pracowników banku spółdzielczego oraz dobrze oceniających jego ofertę kredytową.

Wstęp

W polskim systemie finansowym funkcjonują banki komercyjne (spółki akcyjne) i banki spółdzielcze. Bankom tym przyświeca inna filozofia i inna strategia działania. Bank komercyjny dąży do maksymalizacji swojej wartości rynkowej. Celem działania banków spółdzielczych jest oferowanie członkom i klientom dobrze zaprojektowanych usług i produktów, które zaspokajają ich potrzeby. Wspierają finansowo klientów i udziałowców w każdym czasie [EACB 2014]. Banki spółdzielcze są niewielkimi instytucjami finansowymi. Jako grupa mają kilkuprocentowy udział w rynku usług bankowych [Kołodziej 2014]. Jednak są podmiotami związanymi integralnie z małymi, lokalnymi społecznościami. Dobrze znają lokalne warunki działania, środowisko i swoich klientów, którzy często są ich udziałowcami. To pozwala im lepiej dopasować produkty bankowe do potrzeb zgłaszanych przez lokalne podmioty. Mogą także budować silniejsze, oparte na zaufaniu relacje ze swoimi klientami. Utrzymanie pozytywnych relacji pomiędzy klientami a pracownikami banku jest jednym z czynników mogących wpływać na sposób postrzegania oferty danego banku [Rudawska 2002] oraz sprzyja kreowaniu postaw i zachowań lojalnościowych klientów [Otto 2004, Pizło 2008]. Współpraca oparta na bezpośrednich, stałych i dwukierunkowych relacjach może przynosić dodatkową wartość, zarówno dla samego banku, jak i jego klientów [Petrykowska 2013]. Edyta Rudawska podkreślała, że banki spółdzielcze dążąc do realizacji swoich celów powinny skupiać swoją uwagę nie tylko na zaspokajaniu potrzeb materialnych klientów, ale również potrzeb o charakterze socjologicznym czy też emocjonalnym [Rudawska 2006].

Istotną grupą klientów banków spółdzielczych są gospodarstwa domowe, podmioty społeczno-ekonomiczne działające w sferze konsumpcji. Aktywność gospodarstwa domowego podporządkowana jest osiągnięciu celu zasadniczego, jakim jest realizacja potrzeb gospodarstwa jako całości oraz poszczególnych jego członków [Żelazna i in. 2002, Kędzior, Kieźel 2002]. Gospodarstwo domowe podejmuje decyzje dotyczące wyboru potrzeb, ich hierarchizacji, wyboru dóbr i usług najlepiej zaspokajających potrzeby rodziny, również alokacji czasowo wolnych

środków finansowych i gromadzenia oszczędności [Adamowicz 2003]. Ograniczony budżet sprawia, że gospodarstwo dążąc do maksymalizacji użyteczności bieżącej konsumpcji dokonuje alokacji konsumpcji w czasie, oszczędza oraz korzysta z zewnętrznych źródeł finansowania swoich wydatków [Adamowicz 2004]. Zaciąganie kredytów bankowych i innych zobowiązań jest specyficznym sposobem uzupełniania budżetu. Kredyt jest przychodem pieniężnym w danej chwili, ale oznacza wydatek w przyszłości. Zadłużanie się gospodarstw domowych jest właściwe, gdy spodziewane jest osiągnięcie wyższe dochody w przyszłości. Zapotrzebowanie gospodarstw domowych na usługi finansowe zależy od uwarunkowań ich funkcjonowania, poziomu niezaspokojenia potrzeb i aktywności. Gospodarstwa pasywne wykorzystują zgromadzone oszczędności i zaciągają niewielkie pożyczki na cele konsumpcyjne. Ludzie aktywni, o stosunkowo dobrej sytuacji finansowej są zainteresowani lokowaniem oszczędności bądź inwestowaniem w rozwój.

Material i metodyka badań

Część badawcza została przygotowana na podstawie danych uzyskanych w trakcie badania ankietowego przeprowadzonego wśród 200 klientów banków spółdzielczych funkcjonujących na obszarze województwa lubelskiego. Badanie zostało zrealizowane w 2015 roku. Instrumentem badawczym był kwestionariusz ankiety. Respondentami były osoby fizyczne, które prowadziły gospodarstwa domowe. Pytania zawarte w kwestionariuszu umożliwiły respondentom dokonanie oceny wybranych elementów działalności banków spółdzielczych. Do dalszego postępowania badawczego zakwalifikowano 190 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankiety. Przeprowadzono analizę statystyczną zebranych danych pierwotnych z wykorzystaniem oprogramowania Statistica ver. 6.

Większość badanych stanowiły kobiety (55,0%). Pod względem wieku największy udział wśród ogółu respondentów miały osoby z grupy wiekowej 27-45 lat (34,7%). Najliczniejszymi grupami ze względu na kryterium wykształcenia były grupy respondentów z wykształceniem średnim i zawodowym (odpowiednio 39,5% i 31,6%). Warto podkreślić relatywnie duży udział wśród respondentów grupy osób z wyższym wykształceniem (23,2%). Zdecydowana większość respondentów swoją sytuację materialną oceniła jako średnią (53,7%), z kolei około 1/4 ogółu ankietowanych określiła ją jako dobrą (25,3%). Dla niemal 2/3 respondentów banki spółdzielcze były jedynymi dostawcami produktów bankowych.

Wyniki badań

Respondenci zostali poproszeni o wyrażenie swoich opinii na temat wybranych aspektów odnoszących się do działalności banków spółdzielczych¹ (tab. 1). Obliczone wartości średnich ocen wskazują, że respondenci najwyżej oceniali aspekty związane z indywidualnym podejściem banku do każdego z klientów, które przejawiały się w: możliwości odbycia rozmowy z dyrektorem banku (średnia ocena 4,19), traktowaniu klientów w sposób uwzględniający ich osobiste potrzeby (4,10), gwarantowaniu satysfakcjonującej szybkości i jakości obsługi (4,09). Najniżej oceniono elementy dotyczące oferty oszczędnościowej (3,24) oraz wysokości opłat i prowizji (3,31). Uwzględniając wartości średnich ocen autorzy podzielili analizowane elementy na grupy, które stanowiły swoiste wyznaczniki sposobów różnicowania aktywności banku. Grupy te zostały wyodrębnione w oparciu o następujące umowne przedziały wartości ocen średnich:

- powyżej 4,00: grupa A – elementy najwyżej ocenione przez respondentów, których ocena hipotetycznie nie ulegnie poprawie;
- 3,75-4,00: grupa B – elementy, których ocena może ulec nieznacznej poprawie;
- poniżej 3,75: grupa C – elementy najniżej ocenione przez badanych, których ocena hipotetycznie może ulec wyraźnej poprawie.

Na podstawie zaproponowanego podziału można przypuszczać, że kierujący bankami spółdzielczymi chcąc uzyskiwać przewagę nad swoimi rynkowymi konkurentami powinni w umiejętny

¹ Respondenci wykorzystywali w tym celu 6-stopniową skalę ocen, gdzie: 1 oznaczało ocenę bardzo złą, 2 – złą, 3 – przeciętną, 4 – dobrą, 5 – bardzo dobrą oraz 0 – brak opinii).

Tabela 1. Wybrane elementy działalności banków spółdzielczych w opiniach respondentów
 Table 1. Selected elements of the activities of cooperative banks in the opinions of respondents

Analizowany element/Analyzed element	Grupa/ Group	Wartość średniej oceny/Average rating (1-5)			Różnice w ocenach/ Differences in ratings (R-BR)	Miejsce w strukturze odpowiedzi/ Place in structure of answers*		
		O	R	BR		O	R	BR
Możliwość rozmowy z dyrektorem banku w sprawach indywidualnych/ <i>The opportunity to talk with the director of the bank in individual cases</i>	A	4,19	4,16	4,22	-0,06	1	2	1
Indywidualne traktowanie klienta według jego potrzeb/ <i>Personalized customer according to his needs</i>		4,10	4,13	4,07	0,05	2	3	2
Szybkość i jakość obsługi/ <i>The speed and quality of service</i>		4,09	4,18	3,99	0,19	3	1	5
Lokalizacja bankomatów/ <i>Location atms</i>		4,02	3,99	4,05	-0,06	4	5	3
Wyposażenie techniczne/ <i>Technical equipment</i>		4,01	4,06	3,96	0,10	5	4	6
Dokładność informacji o produktach banku przekazywana przez pracowników/ <i>The accuracy of product information transmitted by the bank employees</i>		4,01	4,06	3,95	0,11	5	4	7
Lokalizacja placówek/ <i>Location facilities</i>	B	3,99	3,96	4,03	-0,07	6	6	4
Szybkość odzyskiwania karty po zablokowaniu w bankomacie/ <i>Speed recovery after blocking the card at an ATM</i>		3,87	3,99	3,71	0,27	7	5	11
Reagowanie na zmiany sytuacji na rynku/ <i>Responding to changes on the market situation</i>		3,81	3,87	3,73	0,13	8	7	10
Zaangażowanie banku w życie lokalnej społeczności/ <i>The involvement of the bank in the local community</i>		3,80	3,84	3,75	0,10	9	8	8
Sprawność systemu bankowości elektronicznej/ <i>Efficiency of the electronic banking system</i>	C	3,72	3,71	3,74	-0,02	10	9	9
Oferta kredytowa/ <i>Loan offer</i>		3,59	3,65	3,52	0,13	11	10	14
Godziny pracy banku/ <i>Working hours of the bank</i>		3,58	3,58	3,59	-0,01	12	11	12
Działania informacyjne banku/ <i>Information activities of the bank</i>		3,57	3,58	3,57	0,01	13	11	13
Wysokość opłat i prowizji/ <i>Fees and commissions</i>		3,31	3,33	3,29	0,03	14	12	15
Oferta oszczędnościowa/ <i>Savings offer</i>	3,24	3,24	3,24	0,01	15	13	16	

* O – ogół respondentów/*generally*, R – respondenci posiadający jakiegokolwiek relacje z pracownikami banków spółdzielczych/*respondents having any relations with employees of cooperative banks*, BR – respondenci nieposiadający relacji z pracownikami banków spółdzielczych/*respondents who do not have relations with employees of cooperative banks*

Źródło: opracowanie własne
 Source: own study

sposób dywersyfikować swoje działania wizerunkowe. Zgodnie z wynikami analizy średnich ocen powinni oni podejmować największą aktywność w zakresie poprawy swojego wizerunku jako oferenta produktów bankowych. Grupa C obejmowała elementy ocenione przez respondentów najniżej. Grupę tę tworzyły składniki odnoszące się *stricte* do produktów dostarczanych przez banki spółdzielcze (oferta kredytowa i oszczędnościowa, bankowość elektroniczna), jak i związanych z korzystaniem z tych produktów.

Jednym z czynników mogących korzystnie wpływać na ocenę jest tworzenie i utrzymywanie relacji pomiędzy klientami a pracownikami banków spółdzielczych. Wyniki analizy porównaw-

Tabela 2. Zależności pomiędzy relacjami łączącymi klientów z pracownikami a oceną wybranych elementów działalności banków spółdzielczych przez respondentów

Table 2. Depending on the relationship between connecting clients with the staff and the evaluation by the respondents selected elements of the activities of cooperative banks

Analizowany element/Analyzed element	Łączna wartość chi-kwadrat/ Total chi-square	df	p-value
Szybkość odzyskiwania karty po zablokowaniu w bankomacie/Speed recovery after blocking the card at an ATM	30,8406	12	0,0021
Szybkość i jakość obsługi/The speed and quality of service	13,6040	15	0,5558
Reagowanie na zmiany sytuacji na rynku/Responding to changes in the market situation	18,9221	15	0,2174
Oferta kredytowa/Loan offer	68,8852	15	0,0000
Dokładność informacji o produktach banku przekazywana przez pracowników/The accuracy of product information transmitted by the bank employees	23,5242	15	0,0737

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Tabela 3. Relacje łączące respondentów z pracownikami banków spółdzielczych a ocena ich oferty kredytowej

Table 3. Relations linking respondents with employees of the cooperative banks and the assessment of their credit offer

Zmienna dotycząca oferty kredytowej/ Variable on the credit offer*	Zmienna dotycząca relacji z pracownikami banków spółdzielczych/Variable relations with employees of cooperative banks**				
	b	c	d	a	razem/total
	odpowiedzi/answers [%]				
b	3,2	21,1	10,0	1,1	35,3
a	0,5	3,7	3,2	1,1	8,4
c	1,1	9,5	13,2	1,1	24,7
f	2,1	5,8	16,3	0,5	24,7
d	1,6	1,6	2,6	0,0	5,8
e	0,0	0,0	0,0	1,1	1,1
Razem/Total	8,4	41,6	45,3	4,7	100,0

* a – bardzo dobra/very good, b – dobra/good, c – przeciętna/average, d – zła/bad, e – bardzo zła/very bad, f – nie wiem/no opinion; ** a – osoba z najbliższej rodziny jest pracownikiem banku/person with the immediate family is an employee of the bank, b – osoba z dalszej rodziny jest pracownikiem banku/person with extended family is an employee of the bank, c – osoba z grona znajomych jest pracownikiem banku/person with a group of friends is a bank employee, d – brak jakichkolwiek relacji z pracownikami banku/lack of any relationship with the bank employees

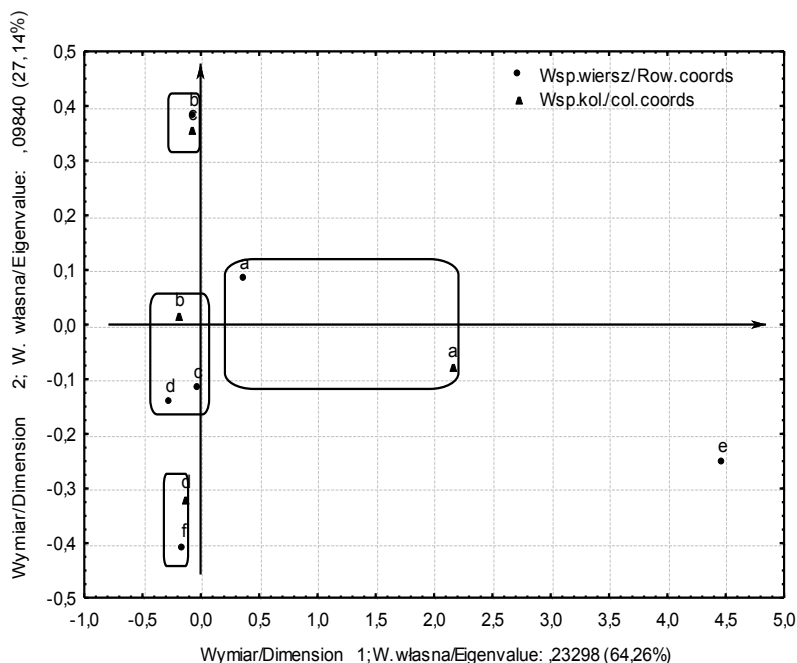
Źródło: opracowanie własne

Source: own study

czej średnich ocen wskazują, że respondenci, których łączyły jakiekolwiek relacje z pracownikami banków ocenili lepiej niż pozostali badani aż 11 elementów odnoszących się do działalności banków spółdzielczych (68,8%). Jednocześnie warto podkreślić, iż w przypadku 5 elementów rozbieżności były znaczące ($> 0,1$). Przedstawione wyniki badań stały się podstawą do zadania pytania, czy relacje łączące klientów z pracownikami banków spółdzielczych mogą tak znacznie wpływać na ich subiektywną ocenę poszczególnych elementów działalności banku?

W celu znalezienia odpowiedzi na tak sformułowane pytanie przeprowadzono analizę zależności występujących pomiędzy relacjami łączącymi klientów z pracownikami banków spółdzielczych a oceną jego działalności. Wykorzystano metodę analizy korespondencji. Analizie poddano 5 elementów, dla których uzyskano największe rozbieżności w wartościach ocen średnich przyznanych przez respondentów, których łączyły jakiekolwiek relacje z pracownikami banków oraz pozostałych respondentów (tab. 2).

Wyniki przeprowadzonych analiz korespondencji wskazują, że występują istotne statystycznie zależności ($p < 0,05$) pomiędzy relacjami łączącymi klientów banków spółdzielczych a pracownikami tych banków oraz ich oceną szybkości odzyskiwania karty po zablokowaniu w bankomacie ($p = 0,0021$) i atrakcyjności oferty kredytowej ($p = 0,0000$).



Zmienne i liczba kategorii/variables and number of categories:

zmienne wierszowe – ocena oferty kredytowej/linage coordinates assessment of the credit offer – linage coordinates, zmienne kolumnowe – relacje z pracownikami banków spółdzielczych/column coordinates – relations with employees of cooperative banks; wartości własne/eigenvalues: 0,2330 0,0984 0,0312 łączne chi-kwadrat/total chi-square = 68,8852, df = 15; p = 0,000

Rysunek 1. Relacje klientów z pracownikami banków spółdzielczych – ocena oferty kredytowej
Figure 1. Relations clients with employees of banks – assessment of credit offer

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Szczególnie istotna jest druga z wymienionych zależności. Warto podkreślić, że oferta kredytowa znalazła się wśród elementów, które zakwalifikowano w trakcie analizy średnich ocen do grupy C. Można zatem przypuszczać, że sposób oceny oferty kredytowej banków spółdzielczych może ulec znacznej poprawie m.in. przez umiejętne budowanie i utrwalanie relacji łączących klientów z pracownikami banku. Dane zamieszczone w tabeli 3 wskazują, że relatywnie najwięcej klientów oceniło ofertę banku spółdzielczego jako dobrą (35,3%). Z kolei najmniejszy odsetek respondentów (1,1%) oceniał ją jako bardzo złą. Największy udział respondentów stanowiły osoby, które miały w gronie swoich znajomych lub członków dalszej rodziny pracowników banku spółdzielczego (odpowiednio 45,3 i 41,6%). Dodatkowo największy odsetek badanych stanowiły osoby, które miały w gronie swoich znajomych pracownika banku spółdzielczego i jednocześnie oceniały ofertę kredytową tego banku jako dobrą (21,1%).

Na rysunku 1 przedstawiono zależności pomiędzy rodzajem relacji łączącej respondentów z pracownikami banku spółdzielczego a oceną jego oferty kredytowej, uwzględniając siłę tej zależności. Wyodrębniono 4 grupy respondentów (zbiory wyróżnione na rysunku 1):

- 1) grupa osób mająca w najbliższej rodzinie pracownika banku (koordynata kolumnowa „a”) i bardzo dobrze oceniająca ofertę kredytową banku (koordynata wierszowa „a”),
- 2) grupa mająca wśród grona swoich znajomych pracownika banku (koordynata kolumnowa „c”) i oceniająca dobrze ofertę kredytową banku (koordynata wierszowa „b”),

- 3) grupa osób mająca wśród członków swojej dalszej rodziny pracownika banku (koordynata kolumnowa „b”) oraz przeciętnie i źle oceniająca ofertę kredytową banku spółdzielczego (koordynaty wierszowe „c” i „d”),
- 4) osoby, których nie łączyły żadne relacje z pracownikami banku (koordynata kolumnowa „d”) i nie mające opinii na temat oferty kredytowej banku (koordynata wierszowa „f”).

Warto podkreślić, że klientów oceniających ofertę kredytową banku spółdzielczego jako bardzo złą nie można przyporządkować do żadnej z wyżej wymienionych grup. Pozwala to przypuszczać, że na tak negatywną ocenę miały wpływ inne czynniki niż rodzaj relacji łączących tych klientów z pracownikami banku. Nie zmienia to jednak faktu, że występują istotne statystycznie zależności pomiędzy rodzajem zależności łączącej respondentów z pracownikami banku spółdzielczego a sposobem oceny oferty kredytowej tego banku. Zależność ta jest najsilniejsza w przypadku osób posiadających w gronie swoich znajomych pracownika banku spółdzielczego i oceniających ofertę kredytową tego banku jako dobrą.

Wnioski

1. Utrzymanie relacji pomiędzy klientami a pracownikami ma wpływ na postrzeganie i ocenę zarówno funkcjonowania banku, jak i jego produktów. Osoby utrzymujące relacje z pracownikami oceniły wyżej 2/3 badanych aspektów pracy banku.
2. Relatywnie najlepiej ocenianymi elementami działalności banków spółdzielczych były elementy odnoszące się do stopnia indywidualizacji podejścia do klientów banku (możliwość odbycia rozmowy z dyrektorem banku, dostosowanie do potrzeb klienta) oraz szybkości i jakości obsługi. Najniżej oceniono takie elementy, jak: oferta oszczędnościowa, wysokość opłat i prowizji oraz realizowane przez banki działania informacyjne.
3. Wyniki analizy korespondencji wykazały występowanie istotnej statystycznie zależności pomiędzy rodzajem relacji łączącej klientów z pracownikami banku a sposobem postrzegania dostępnej w banku oferty kredytowej. Najsilniejsza zależność występowała w przypadku respondentów mających w gronie swoich znajomych pracowników banku spółdzielczego i dobrze oceniających jego ofertę kredytową (koordynata kolumnowa „c” i koordynata wierszowa „b”).
4. Specyfiką produktów bankowych jest ich homogeniczność wynikająca m.in. z uregulowań prawnych. Obecna sytuacja na rynku sprawia, że cena i koszt przestają być wyróżnikami produktów bankowych. Dlatego też banki spółdzielcze powinny intensyfikować swoje działania na czynnikach niematerialnych, w szczególności pozytywnych relacjach z klientami i otoczeniem.
5. Ogólna ocena oferty kredytowej banku była niska (grupa C). Banki spółdzielcze powinny szukać swojej przewagi konkurencyjnej w utrzymywaniu relacji z klientami, co może przełożyć się na wyższą ocenę ich oferty produktowej. Osoby dobrze oceniające bank mogą wykazywać większą skłonność do korzystania z oferowanych produktów kredytowych, zwiększając tym samym wielkość dochodów banku.

Literatura

- Adamowicz Mieczysław. 2003. „Adaptation of Rural Households in the Regions of Former State Farm Domination in Poland”. *Roczniki Naukowe SERiA V* (6): 5-13.
- Adamowicz Mieczysław. 2004. „Wiejskie gospodarstwa domowe jako przedmiot polityki rozwoju wsi i podmiot procesów adaptacyjnych”. [W] *Wiejskie gospodarstwa domowe w obliczu problemów transformacji, integracji i globalizacji*, red. M. Adamowicz, 13-24. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- EACB. 2014. *Leveraging the Co-operative Banks' Difference. Annual Report 2014*. European Association of Co-operative Banks.
- Kędzior Zofia, Ewa Kieźel (red.). 2002. *Konsumpcja i rynek w warunkach zmian systemowych*. Warszawa: PWE.
- Kołodziej Elżbieta. 2014. „Banki spółdzielcze jako uczestnik rynku usług bankowych”. *Roczniki Naukowe SERiA XVI* (6): 286-292.
- Otto Jacek. 2004. *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

- Petrykowska Joanna. 2013. Kształtowanie relacji z klientami jako podstawa budowania lojalności. [W] *Kształtowanie lojalności konsumenckiej*, red. A. Wiśniewska, 6-16. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji.
- Pizło Wojciech. 2008. „Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju”. *Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* 69: 89-98.
- Rudawska Edyta. 2002. „Pozyskanie lojalnego klienta jako warunek sukcesu rynkowego banku”. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* LXIV (3): 185-202.
- Rudawska Edyta. 2006. „Zarządzanie relacjami z klientami w bankach spółdzielczych”. *Bank i Kredyt* 37 (6): 61-71.
- Żelazna Krystyna, Iwona Kowalczyk, Beata Mikuta. 2002. *Ekonomia konsumpcji, elementy teorii*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.

Summary

The aim of the study was to determine the influence of relations joining customers are employees of cooperative banks to evaluate the activity of selected elements of these banks. The survey was conducted in 2015. Authors devoted the special attention to the way of perceiving the credit offer to customers. Maintaining relationships between customers and employees has an impact on the perception and evaluation of the functioning of both the bank and its products. Relationships with employees had impact 2/3 of respondents mentioned aspects of the bank. The results of the correspondence analysis indicated the presence of statistically significant correlation between the type of relation linking clients with employees of the bank and the perception of available bank credit offer. The strongest correlation was observed in the group of respondents with their friends cooperative bank employees and a well-evaluating its credit offer.

Adres do korespondencji
dr inż. Grzegorz Wesołowski, dr Elżbieta Kołodziej
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
Katedra Zarządzania i Marketingu, Katedra Ekonomii i Agrobiznesu
ul. Akademicka 13, 20-950 Lublin
tel. (81) 461 00 61, wew. 197, 178
e-mail: grzegorz.wesolowski@up.lublin.pl, elzbieta.kolodziej@up.lublin.pl