



instytut lotnictwa  
warszawa, rok założenia 1926

# minib 19

marketing instytucji  
naukowych i badawczych  
nr 1(19)/2016



**Research  
for future**

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

marzec 2016



## **STRATEGIE I TAKTYKI MARKETINGOWE W OKRESIE RECESJI**

## STRATEGIE I TAKTYKI MARKETINGOWE W OKRESIE RECESJI

### MARKETING STRATEGIES AND TACTICS IN A PERIOD OF RECESSION

**prof. George J. Avlonitis**

Athens University of Economics and Business, Grecja

e-mail: avlon@aueb.gr

DOI: 10.14611/minib.19.01.2016.05



### Streszczenie

Nie ulega wątpliwości, że recesja to niezwykle trudny okres dla większości firm. W sytuacji gdy recesja ma wymiary uniwersalne, wiele firm nie jest przygotowanych by stawić czoła wielkim wyzwaniom. Chociaż marketing w dobrych czasach skupia się na celach długoterminowych, ma szeroki zakres, koncentruje się na korzyściach i możliwościach oraz jest proaktywny, to w złych czasach charakteryzuje się krótkoterminową perspektywą, ma ograniczony i wąski zakres, koncentruje się na kosztach i sprzedaży oraz cechuje się biernością.

Panika nie jest właściwą reakcją, gdyż trudne czasy powinno się przezwyciężać za pomocą metodycznych i dobrze zaplanowanych działań. Przecież badania wykazują, że te firmy, które mają aktywną postawę i traktują recesję jako swoją szansę prawdopodobnie wyjdą z kryzysu silniejsze niż przedtem.

Istnieją konkretne działania marketingowe, które okazują się korzystne dla przedsiębiorstw w czasie kryzysu. Poniżej przeanalizujemy dziesięć strategii marketingowych i taktyk przetrwania.

**Słowa kluczowe:** strategia marketingowa, recesja, sprzedaż, marketing, marka, klient, grupa docelowa, cena, relacje z klientem



## Summary

There is no doubt that a recession is an extremely difficult period for most companies. Especially when a recession has universal dimensions, many companies find themselves unprepared to face great challenges. While marketing in good times has a long-term focus, a broad scope, it is benefits- and opportunities-driven and proactive, in bad times it has a short-term focus, limited and narrow scope, it is cost-and sales-driven and reactive.

Panic is not the right reaction. Such difficult times should be overcome through methodical and well planned actions. After all, research has shown that those companies that take a proactive stance and treat the recession as an opportunity are likely to come out of the crisis stronger than before.

Specific marketing activities have been proved to be beneficial to companies during a downturn. Below we analyze, ten marketing survival strategies and tactics.

**Keywords: marketing strategy, recession, sales, marketing, brand, customer, targeting, price, customer relationships**

## **Położ nacisk na badania marketingowe**

Podczas recesji zmniejsza się dostępny dochód, a w konsekwencji zmienia się też styl życia większości ludzi. W takich okolicznościach firmy powinny trzymać rękę na pulsie rynku za pomocą rocznych sprawozdań, badań, danych medialnych, wywiadu nt. siły sprzedaży, oraz informacji zwrotnych od klientów. Mimo to badania marketingowe zazwyczaj jako pierwsze padają ofiarą recesji.

Optymalne dopasowanie marek do potrzeb klientów jest tym bardziej niezbędne w trudnych czasach. Nawet firmy, które nie mogą wydawać dużo pieniędzy na badania marketingowe muszą użyć wszelkich innych dostępnych środków (np. dynamiki sprzedaży), aby utrzymać koncentrację na własnych markach, klientach i konkurencji.

## **Skoncentruj się na swoich dotychczasowych klientach i staraj się zapewnić im jeszcze lepszą usługę**

Dotychczasowi klienci to prawdopodobnie twój najważniejszy atut w czasie dekonjunktury. Działania marketingowe i sprzedażowe powinny koncentrować się na tych najbardziej wartościowych, lojalnych i zadowolonych klientach. Firmy powinny ich dopieszczać i nagradzać ich lojalność.

Segmentacja klientów w odniesieniu do systematycznego procesu przeprowadzonego przez firmę w celu opracowania bardzo szczegółowej typologii klienta — co pozwala na identyfikację poszczególnych klientów w obrębie każdego rynku docelowego — może być bardzo przydatna w poprawie obsługi klienta, skupiając się dotychczasowej wiernej klienteli.

W tym procesie można zastosować kilka kryteriów, w tym między innymi zachowania zakupowe klientów, długookresową wartość klienta, oraz rentowność klienta.

Firmy powinny działać tak, by spełniać istniejące potrzeby i pragnienia swoich klientów, oraz korzystać z informacji zwrotnych pozyskiwanych przez działy sprzedaży lub działy obsługi klienta, dzięki czemu mogą śledzić zmieniające się potrzeby. W czasie recesji firma powinna tym lepiej obsługiwać swoich dotychczasowych klientów. Nie zapominajmy, że 68% osób, którzy przestają robić interesy z daną firmą, decydują się na taki krok, ponie-

waż czują, że firma o nich nie dba. Ten, kto jest liderem obsługi klienta, można zażyczyć sobie 9–13% więcej bez straty klientów i rozwijać się 25–40% szybciej niż konkurenci

## Ponownie przeanalizuj swoje grupy docelowe

Firmy powinny skupić się na tych segmentach klientów, dzięki którym są w stanie uzyskiwać największe zyski. Należy zastosować systematyczny proces w celu ustalenia priorytetów i docelowych klientów, z których składa się każdy segment klientów według ich ekonomicznej i strategicznej wartości dla firmy. Priorytetyzacja może spowodować, że kilka działów sprzedaży będzie dzwonić do różnych grup klientów, a ustalenie celu polega na rozdysponowaniu wysiłków i zasobów sprzedażowych (np. liczba, czas trwania i częstotliwość telefonów sprzedażowych) dla różnych klientów.

Mała zmiana w pozycjonowaniu może sprawić, że marki firmy staną się atrakcyjne dla nowych rentownych grup docelowych, do których nigdy wcześniej się nie zwracano.

Ustalenie grup docelowych powinno się opierać na:

- Wykrywaniu potrzeb klientów i możliwościach firmy w ich spełnianiu,
- Szacowaniu wielkości rynku,
- Głębokiej znajomości konkurencji
- Analizie kosztów i korzyści

## Skoncentruj się na swoich kluczowych markach

Firmy powinny skupiać swoje działania marketingowe i sprzedażowe na tych markach, które z największym prawdopodobieństwem przetrwają trudne czasy (wzrost sprzedaży, pozytywny wizerunek, itp.) poprzez analizę portfolio marek oraz zbadanie, które z nich najbardziej warto wspierać.

Klienci mają jasne i silne skojarzenia związane z udanymi markami i wiedzą, dlaczego są one pożądane. Dlatego też firmy powinny skupiać swoje wysiłki marketingowe i sprzedażowe na silnych markach i próbować

wzmacniać przede wszystkim to, dzięki czemu te marki odnoszą sukcesy. W niektórych przypadkach może nawet zajść konieczność wyeliminowania niektórych marek.

## Nie musisz obniżać cen swojej marki/marek

Firmy nie powinny obniżać cen, chyba że mogą obniżyć koszty i przeżyć na niższej marży, albo jeżeli obniżka cen jest zgodna z pozycjonowaniem typu „low cost” i jako taka nie niszczy wizerunku tej marki w dłuższej perspektywie. Mimo, że obniżenie ceny jest kuszącą strategią w celu utrzymania oszczędnych klientów, może to jednak okazać się ryzykowną strategią.

Jeżeli marka firmy oferuje atrakcyjną przewagę nad konkurencją z racjonalnego lub emocjonalnego punktu widzenia, to ludzie, którzy są zmuszeni, aby przetrzymać się na tańsze marki, będą skłonni do powrotu do tej marki ponownie, kiedy recesja się zakończy. Ale gdy raz stracimy premię cenową, to raczej nie uda się nam jej odzyskać. Częste promocje cenowe uczą stałych nabywców marki, by wyczekiwać niższych cen i kupować tylko na wyprzedających.

Natomiast marki „low cost” powinny skupiać się tym bardziej na swojej niskiej cenie i odpowiednio akcentować tan przekaz.

Nie zapominajmy, że istnieją czynniki, które wpływają na elastyczność popytu na produkty/usługi, a które powinny określać politykę cenową firmy, jak pokazano poniżej.

	Elastyczny	Nieelastyczny
Produkt jest postrzegany jako zróżnicowany	nie	tak
Produkt ma wysokie koszty dostosowawcze	nie	tak
Cena jest wskaźnikiem jakości	nie	tak
Cena jest dla klienta nieistotna	nie	tak
Bezwładność rynku	nie	tak
Istnieje wiele zamienników	tak	nie
Produkt łatwo porównać z konkurencją	tak	nie
Ceny łatwo jest porównać z konkurencją	tak	nie

Źródło: materiały własne.

Jeżeli produkt lub usługa danej firmy postrzegana jest jako zróżnicowana, ma wysoki koszt dostosowawczy, a cena jest wskaźnikiem jakości oraz jest bez znaczenia dla klienta, to mówimy wówczas, że panuje popyt nieelastyczny i że dana firma powinna unikać obniżek cen. Z drugiej strony, jeżeli produkty firmy i ich ceny dają się łatwo porównywać z produktami i cenami konkurencji, oraz gdy istnieje wiele zamienników, to mówimy o elastycznym popycie, a obniżki cen mogą okazać się korzystne.

## Spróbuj odróżnić się od konkurencji

Firmy powinny dokładnie określić sposób odróżniania się od konkurencji. Zróżnicowanie to musi być jasne, wyraźne, łatwe do komunikowania i opłacalne. Czterema filarami różnicowania są: jakość, innowacyjność, obsługa i cena.

## Staraj się utrzymać wysokość swego budżetu promocyjnego

Podczas recesji jednym z pierwszych działań, które większość firm podejmuje jest obcięcie budżetu na promocję produktów lub usług. Jednak ograniczenie działań marketingowych (np. reklamy) oraz działań sprzedażowych (np. sił sprzedażowych) w okresie spowolnienia pozwala oszczędzać pieniądze tylko na krótką metę, a podważa długoterminowy kapitał marek.

To niesamowite, że — jak wykazują badania, wydatki reklamowe spadają średnio o 5% w przypadku, gdy produkt krajowy brutto notuje spadek o 1%. Oznacza to, że w trudnych czasach większość konkurentów danej firmy zmniejszy swoje wydatki na reklamę i ogólnie swoje koszty promocyjne. Fakt ten stanowi wyjątkową okazję, by nasza spółka mogła poczynić krok naprzód.

W analizie bazy danych wpływu strategii marketingowych na zysk (PIMS) porównano wyniki spółek, które powiększyły, utrzymały bądź zmniejszyły swoje wydatki na marketing w czasie recesji. Okazało się, że firmy, które ścięły wydatki marketingowe osiągnęły co prawda większy zwrot z zainwestowanego kapitału (ROCE) podczas recesji, ale odnotowały



gorsze wyniki po zakończeniu recesji. Jednakże ci, którzy zainwestowali w działania marketingowe, osiągnęli znacznie wyższy wskaźnik ROCE i zyskali dodatkowe 1,3% udziału w rynku w sytuacji, gdy wzrost powrócił.

W rzeczywistości firma, która zwiększa swoje wydatki na marketing w czasie recesji ma możliwość zagarnięcia udziału w rynku wtedy, gdy jej rywale są osłabieni. Jeżeli konkurenci zmniejszają swoje budżety marketingowe (a z tym również siłę ich głosu), instytucja, która zwiększa swoje wydatki na marketing będzie zwiększać swój udział w rynku i swój głos na rynku, a to kończy się uzyskaniem silniejszej pozycji nie tylko podczas recesji, ale również kiedy wzrost gospodarczy powróci. Wynika stąd, że ograniczenia finansowe nakładają na marketing jarzmo, a wraz z tym hamują udział w rynku.

Istnieje wiele badań, które wskazują, że przedsiębiorstwa, które utrzymują lub zwiększają budżet reklamowy w czasie recesji odnotowują korzyści ze zwiększonej sprzedaży lub zwiększone dochody całe lata po recesji. Pierwsze badanie na poparcie tego poglądu zostało przeprowadzone w czasie recesji w USA w 1923 roku, kiedy dyrektor wykonawczy ds. reklamy, Ronald S. Vaile, przebadał 200 firm z obszaru całej Ameryki i przeanalizował ich wydatki marketingowe oraz późniejsze przychody ze sprzedaży. W kwietniu 1927 roku Vaile w artykule dla Harvard Business Review opublikował, że firmy, które reklamowały się najintensywniej w tym właśnie okresie, odnotowały największy wzrost sprzedaży.

## **Buduj mocne i długotrwałe relacje z klientami**

W czasie kryzysu rozwój silnych i długotrwałych relacji z klientami jest wprost koniecznością. Klienci posiadający mocne więzi z firmą są najlepszymi „sprzedawcami” jej produktów i usług. Fakt ten ma ogromne znaczenie w trudnych czasach.

Dzięki takim klientom odbywa się zwiększenie sprzedaży i zysków. Zazwyczaj wzrost rentowności klienta wzrasta w miarę jak firma coraz lepiej rozumie, czego pragną jej lojalni klienci oraz w miarę tego, jak klienci wiedzą, czego mogą oczekiwać od dostawców nie natykając się na problemy.

Podjęmując systematyczne działania, firmy mogą wyznaczać różne cele relacji oraz modele sprzedaży w celu dotarcia do klienta. Cele relacji (mode-

le sprzedażowe) mogą wahać się od czystej wymiany transakcyjnej (w transakcyjnym modelu sprzedaży) do obustronnej wymiany (w konsultacyjnym modelu sprzedaży). Poniżej prezentujemy niektóre dowody odnoszące się do sposobów utrzymania klientów:

- Pozyskiwanie nowych klientów kosztuje 5 razy więcej niż utrzymanie już istniejących.
- Średnio firma traci rocznie 10% swoich klientów.
- Zmniejszenie utraty klientów o 5% może zwiększyć zysk o 25%.
- W miarę upływu czasu wzrasta średnia zyskowość klienta.
- Nie wszyscy dotychczasowi klienci twojej są zadowoleni. I nie wszyscy zadowoleni klienci pozostaną klientami twojej firmy.
- Wzrost retencji klienta o 2% ma taki sam wynik finansowy jak zmniejszenie o 10% liczby pracowników.

## Połóż większy nacisk na marketing wewnętrzny

Jeżeli nawet musisz zredukować miejsca pracy niektórych pracowników, to absolutnie zawsze pozostała reszta musi czuć się bezpiecznie, jako osoby przydatne i niepowtarzalne.

Odpowiednia komunikacja wewnętrzna oraz inwestycje w programy edukacyjne mogą sprawić, że pracownicy będą czuli się ważni dla firmy/organizacji.

## Reorganizacja pionu marketingu

Celem tego działania jest zwiększenie zaangażowania klienta w momentach, gdy kontaktuje się on z firmą (punkty kontaktowe).

Taka reorganizacja może obejmować zarówno zarządzanie mediami społecznościowymi, jak i zatrudnienie personelu z doświadczeniem w marketingu cyfrowym, przyjęcie sposobów prowadzenia zintegrowanej komunikacji marketingowej i spójnych wiadomości elektronicznych — drukowanych, a także umieszczanych na cyfrowych nośnikach informacji, oraz dbanie o klienta.

## Podsumowanie

W okresie recesji klienci, marketing i sprzedaż muszą w równym stopniu jak najlepiej stawiać czoła złej sytuacji. Firmy, które boją się podejmować radykalne działania mogą znaleźć się w niekorzystnej sytuacji w czasach po recesji. Pracownicy marketingu i działów sprzedaży muszą jak najlepiej wykorzystać środki wydawane na promocję marek, jeżeli chcą utrzymać mocne związki z klientami. Te firmy, którym się uda, prawdopodobnie będą dobrze przygotowane, by wykorzystać słabość konkurencji gdy powrócą dobre czasy.

## Bibliografia

1. Avlonitis, J. George & Spyros Gounaris (1997). Marketing orientation and company performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, 385–402.
2. Bagozzi, R.P. and Baumgartner, H. (1994). The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing. W: *Principles of Marketing Research*. Richard P. Bagozzi, ed. Cambridge, MA: Blackwell Business, 386–422.
3. Bagozzi, R.P. and Youjae Yi (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 (1), 74–94.
4. Brencic, M.M., Biemans W.G., and Malshe, A. (2009). Sales-Marketing interface, its configurations and effects: the case study of Dutch and Slovenian B2B firms. *Akademia MM*, (listopad) 77–81.
5. Biemans W.G., Brencic, M.M., and Malshe, A. (2010). Marketing-sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, 183–194.
6. Bunn, M.D. (1993). Taxonomy of Buying Decision Approaches. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (styczeń), pp. 38–56.
7. Cannon, J.P. and Perreault Jr., W.D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (listopad), 439–60.
8. Cespedes (1995), *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service*. Boston: Harvard Business School Press.
9. Day, G. (1999), Aligning Organizational Structure to the Market. *Business Strategy Review*, 10 (3), 33–46.
10. Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster Jr, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), 23–37.
11. Dewsnap, B. and Jobber, D. (2000), The sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies: a conceptual framework. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 20 (2), 109–19.
12. Dewsnap, B. and Jobber, D. (2002), A social psychological model of relations between marketing and sales. *European Journal of Marketing*, Vol. 36 (7/8), 874–94.

13. Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (luty), 39–50.
14. Guenzi, P. and Troilo, G. (2007), The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, Vol. 60 (luty), 98–107.
15. Homburg, C. and Jensen, O. (2007). The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? *Journal of Marketing*, Vol. 71 (lipiec), 124–142
16. Homburg, C., Jensen, O. and Krohmer, H. (2008). Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy. *Journal of Marketing*, Vol. 72, 133–154.
17. Homburg, C., Workman Jr., J.P. and Jensen, O. (2002). A Configurational Perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing*, Vol. 66 (kwiecień), 38–60.
18. Homburg, C., Workman Jr., J.P. and Krohmer, H. (1999), Marketing's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, 63 (kwiecień), 1–17.
19. Hult, G. Thomas, M., Ketchen, Jr., D.J. and Slater, S.F. (2002). A Longitudinal Study of the Learning Climate and Cycle Time in Supply Chains. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 17 (4), 302–323
20. Hughes, D.E., Malshe, A. and LeBon, J. (2012). The Marketing-Sales Interface at the Interface: Creating Market-Based Capabilities through Organizational Synergy. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 32, 57–72.
21. Hulland, J., Nenkov, G., and Barclay, D. (2012). Perceived marketing-sales relationship effectiveness: a matter of justice. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, 450–467
22. Jaworski, B. and Kohli, J. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, 53–70.
23. Kohli, A.K. (1989). Determinants of influence in organizational buying: a contingency approach. *Journal of Marketing*, Vol. 53 (lipiec), 50–65.
24. Kotler, P., Rackham, N. and Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, Vol. 84 (7), 68–78.
25. Krohmer, H., Homburg, C. and Workman, J.P. (2002). Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. *Journal of Business Research*, Vol. 55, 451–65.
26. Le Meunier-FitzHugh, K. & Lane, N. (2009). Collaboration between sales and marketing, market orientation and business performance in business-to business organisations. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17 (3–4), 291–306.
27. Le Meunier-FitzHugh, K. & Piercy, N.F. (2008). The Importance of Organizational
28. Structure for Collaboration between Sales and Marketing? *Journal of General Management*, Vol. 34 (1), 19–36.
29. Le Meunier-FitzHugh, K and Piercy, N.F. (2011). Exploring the Relationship between
30. Market Orientation and Sales and Marketing Collaboration. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 31, 287–96.
31. Lionakis, K., Avlonitis, J.G. & Panagopoulos, N. (2013). *Relative Power of Marketing and Sales Departments: An Empirical Examination of its Consequences for the Organization*. Winter Marketing Educators Conference (AMA), Las Vegas.

32. McIntyre, R.M. and Blashfield, R.K. (1980). A Nearest — Centroid Technique for Evaluating the Minimum-Variance Clustering Procedure. *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 15 (2), 225–38.
33. Montgomery, D.B. and Webster Jr., F.E. (1997), Marketing's Interfunctional Interfaces: The MSI Workshop on Management of Corporate Fault Zones. *Journal of Market-Focused Management*, 2 (1), 7–26.
34. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Jeong-Yeon, L. & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (50), 879–903.
35. Punj, G. and Stewart, D.W. (1983). Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application. *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 (maj), 134–48.
36. Waller, R.A. and Duncan, D.B. (1969), A Bayes Rule for the Symmetric Multiple Comparisons Problem. *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 64 (grudzień), 1484–1503.
37. Wiersema. F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, 470–88.
38. Workman, Ch.H., and Gruner, K. (1998), Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants. *Journal of Marketing*, 62 (lipiec), 21–41.

**prof. George J. Avlonitis (Uniwersytet Ekonomii i Biznesu w Atenach, Grecja)** — wykładowca na Wydziale Marketingu i Komunikacji oraz wicprzewodniczący Rady Akademickiej Uniwersytetu Ekonomii i Biznesu w Atenach (AUEB). Jest także dyrektorem Laboratorium Marketingu (The Athens Laboratory for Research in Marketing — A.L.A.R.M.) oraz koordynatorem naukowym programu studiów podyplomowych „Marketing i komunikacja” dla kierownictwa tego wydziału. W latach 2008–2010 pełnił on stanowisko prezesa Europejskiej Akademii Marketingu (EMAC) oraz był jej wiceprezesem w latach 1990–1993, a także przewodniczącym Global Sales Science Institute (GSSI) w latach 2010–2012. Prof. George J. Avlonitis prezentował prace w USA, Kanadzie, Australii, Azji i Europie oraz opublikował ponad 180 artykułów w materiałach z międzynarodowych konferencji i w najbardziej prestiżowych międzynarodowych czasopismach naukowych poświęconych marketingowi, w tym w *Journal of Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of Product Innovation Management*, itd. Zasiada w radach naukowych sześciu międzynarodowych periodyków i kilkakrotnie otrzymywał nagrody za najlepsze publikacje. Dorobek naukowy prof. George’a J. Avlonitisa cieszy się międzynarodowym uznaniem, o czym świadczy fakt, że był on cytowany w ponad 3000 artykułów naukowych publikowanych w najbardziej prestiżowych czasopismach poświęconych marketingowi.



Instytut Lotnictwa  
Wydawnictwa Naukowe  
al. Krakowska 110/114  
02-256 Warszawa  
tel.: 22 846 00 11 wew. 551  
e-mail: minib@ilot.edu.pl

[www.minib.pl](http://www.minib.pl)  
[www.twitter.com/EuropeanMINIB](https://www.twitter.com/EuropeanMINIB)  
[www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB](https://www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB)