

UCHWAŁA Nr 5/2020
Komisji Zarządzającej Funduszu Promocji Mleka
z dnia 18 sierpnia 2020 r.
w sprawie przyjęcia strategii promocji dla
branży mleka i przetworów mlecznych na rok 2021

Działając na podstawie art. 12 ust. 1 pkt 6 ustawy z dnia 22 maja 2009 r. o funduszach promocji produktów rolno-spożywczych (Dz. U. z 2020 r., poz. 688, z późn. zm.), w związku z § 1 ust. 6 Regulaminu Komisji Zarządzającej Funduszu Promocji Mleka stanowiącego załącznik do uchwały nr 11/2018 Komisji Zarządzającej Funduszu Mleka z dnia 09 listopada 2018 r. uchwała się, co następuje:

§ 1

Komisja Zarządzająca Funduszu Promocji Mleka postanawia przyjąć opracowaną przez Komisję Zarządzającą Funduszu Promocji Mleka Strategię promocji dla branży mleka i przetworów mlecznych na rok 2021.

§ 2

Strategia promocji dla branży mleka i przetworów mlecznych na rok 2021 stanowi załącznik do niniejszej uchwały.

§ 3

Uchwała wchodzi w życie w dniu podjęcia.



PRZEWODNICZĄCY KOMISJI



SEKRETARZ KOMISJI

Sprawdzono pod względem
formalno-prawnym

RADCA PRAWNY

Robert Gawrychowski
Wa-14215

Strategia promocji dla branży mleka i przetworów mlecznych na rok 2021

I. Aktualny stan branży

W 2019 roku sytuacja ekonomiczno-finansowa polskiego przemysłu mleczarskiego uległa poprawie. Przychody ze sprzedaży wzrosły o 4,8% do 34,7 mld złotych, a zysk brutto o 18 % do 621,1 mln złotych. Na przestrzeni roku poprawiły się również wskaźniki rentowności branży mleczarskiej. Rentowność brutto wzrosła z 1,57% w 2018 r. do 1,77% w 2019 r., a rentowność netto z 1,28% do 1,36% w tym samym okresie. Płynność finansowa ukształtowała się na bezpiecznym poziomie 1,59, co oznacza, że przedsiębiorstwa branży mleczarskiej są zdolne do regulowania bieżących zobowiązań finansowych.

Zanotowano wzrost udziału firm generujących zyski w przychodach ze sprzedaży branży do z 85,5% w 2018 roku do 90,8% w 2019 r.

W ubiegłym roku liczba przedsiębiorstw, które złożyły sprawozdania F-01, wyniosła 163 – tyle samo, co w 2018 roku. Skupiono za to więcej mleka (o prawie 2%), co skutkowało wzrostem przerobu surowca w przeliczeniu na przedsiębiorstwo o ok. 2%, (do 72,6 mln litra).

Techniczna wydajność pracy, mierzona ilością przerobionego mleka na zatrudnionego zwiększyła się o 1,7% do 359 tys. litrów.

Branża zwiększyła również nakłady na inwestycje, które były w 2019 roku o 10,4% wyższe niż w roku poprzednim i wyniosły 974,6 mln złotych i były o ok. 45% większe od odpisów amortyzacyjnych, co skutkowało podniesieniem stopy inwestowania do 1,45. W strukturze inwestycji największy udział miały maszyny i urządzenia (inwestycje m.in. w nowe linie produkcyjne i linie do konfekcjonowania produktów) oraz budynki i budowle (duże inwestycje w bazę magazynową i logistyczną oraz inwestycje mające na celu redukcję kosztów związanych z ochroną środowiska).

W Polsce w 2019 r. odnotowano ponowny spadek pogłowia krów mlecznych. W grudniu 2019 r. pogłowie tych zwierząt liczyło 2 164 tys. szt. i było o 2,2% (o około 50 tys. szt.) mniejsze niż rok wcześniej. W okresie 2010-2019 udział krów mlecznych w pogłowie krów ogółem zmniejszył się z 96% do 90%, co pokazuje długoterminową tendencję spadkową w chowie krów mlecznych. Jest to związane z kontynuacją procesów koncentracji bazy surowcowej, z utrzymywania krów mlecznych rezygnują małe gospodarstwa, a produkcja surowca koncentruje się w wyspecjalizowanych gospodarstwach rolnych, gdzie skala produkcji mleka jest większa i w związku z tym większa jest dochodowość produkcji.

M

1.1. Produkcja - stan aktualny i tendencje

Według wstępnych danych GUS w 2019 roku produkcja mleka wyniosła 14.070 mln litrów (14.485 tys. ton) i była o 2,2% większa niż w 2018 r.

Jednocześnie na skutek postępującej koncentracji chowu oraz poprawy technologii produkcji i genetyki bydła mlecznego rośnie wydajność mleczna. Według szacunku IERiGŻ-PIB w 2019 r. prawdopodobnie osiągnęła ona poziom 6 348 l/szt., o 1,4% wyższy niż w 2018 r. i o 52% wyższy niż w 2004 r. W Polsce średnia mleczność krów jest nadal niższa niż średnia w Unii Europejskiej o około 10%.

W Polsce wzrasta towarowość produkcji mleka surowego. Według danych GUS w ub. r. dostawy do przemysłu mleczarskiego zwiększyły się o 1,8% (do 11.828 mln litrów). W latach 2004-2019 udział skupu mleka w produkcji zwiększył się z 67,7 do 84,3%. Nadal jest to mniejszy udział niż w Unii Europejskiej, gdzie dostawy surowca do przemysłu stanowią średnio 94% produkcji.

W 2020 r. sytuacja na krajowym rynku mleka będzie determinowana przede wszystkim przez rozprzestrzeniającą się pandemię wywołaną przez COVID-19, która skutkuje recesją w gospodarce światowej i krajowej. W konsekwencji na międzynarodowym rynku mleka i produktów mlecznych wystąpiło znaczące pogorszenie koniunktury, której wyrazem jest spadek światowych cen trwałych produktów mlecznych. Komisja Europejska rozważa wdrożenie bezpośrednich działań interwencyjnych na rynku mleka (np. dopłaty do prywatnego przechowywania produktów mlecznych). Polska jest dużym eksporterem, a w związku z tym krajowy rynek jest silnie zintegrowany z rynkiem światowym. Istotnym czynnikiem wpływającym na dalsze funkcjonowanie wielu małych gospodarstw będzie wsparcie Wspólnej Polityki Rolnej, działania zmierzające do zmniejszenia kosztów na skutek wprowadzenie Europejskiego Zielonego Ładu oraz strategii bioróżnorodności oraz strategia od Pola do Stołu.

Obserwowany jest rozwój kilku trendów na polskim rynku konsumenckim. Między innymi coraz więcej firm mleczarskich w Polsce wprowadza oznakowanie produktów mleczarskich jako wolnych od GMO (skarmianych paszami wolnymi od GMO), aby spełnić wymogi konsumentów, zapewniając im produkty najwyższej jakości. Przejście na takie wyroby, wymaga stosowania przez rolników pasz wolnych od organizmów genetycznie zmodyfikowanych, a także kontroli ze strony przedsiębiorstwa skupującego mleko. Polskie mleczarnie muszą podążać za trendami i



opracowywać coraz to nowe, bardziej innowacyjne produkty. Przykładem takich artykułów są m. in. wyroby funkcjonalne dla sportowców czy produkty bez laktozy.

Oczekiwania konsumenckie i budowanie trendów przez branżę mleczarską muszą być ze sobą spójne i kompatybilne, by móc w jak najlepszy sposób spieniężyć wytworzony produkt. Dlatego po stronie branży należy kłaść mocny nacisk na tworzenie i kreowanie nawyków żywieniowych, gdzie mleko i produkty mleczne będą stanowiły znaczący udział w diecie.

Ważnym elementem w trendach jest zapewnienie zarówno producentom, przetwórcom jak i konsumentom funkcjonowania zgodnie z założeniami Green Deal i F2F Strategy. To ogromne wyzwanie, dlatego konieczne jest mocne kładzenie nacisku na ten aspekt.

1.2. Analiza cen i wielkość skupu

Produkcja mleka jest determinowana przez dwa podstawowe czynniki: pogłowia krów i ich wydajność mleczną. Po integracji z UE produkcja mleka w Polsce wykazywała powolną tendencję wzrostową, gdyż spadek pogłowia krów był rekompensowany wzrostem ich mleczności. W latach 2004-2019 produkcja mleka zwiększyła się o 26,2%, a jej średnioroczna dynamika wyniosła 1,6%. W latach 2017-2018 dynamika produkcji mleka surowego była większa (3,3-3,6%), gdyż odnotowano zarówno wzrost pogłowia krów, jak i ich wydajności mlecznej. Według wstępnych danych GUS, w 2019 r. produkcja mleka wyniosła 14.070 mln l (14.485 tys. t) i była o 2,2% większa niż przed rokiem. Dynamika produkcji była relatywnie wysoka, gdyż spadek pogłowia krów wystąpił głównie w drugiej połowie roku.

W latach 2020-2021 wzrostowe tendencje produkcji mleka w Polsce ulegną wyraźnemu spowolnieniu, a główną przyczyną tego będzie znaczące pogorszenie koniunktury na rynku mleka i żywca wołowego. Głównym powodem tego będą trudności z eksportem w związku z rozprzestrzeniającą się w wielu krajach pandemią wywoływaną przez COVID-19. Spadkowi popytu na rynkach zewnętrznych będzie towarzyszyło zmniejszenie konsumpcji na rynku wewnętrznym, które wystąpi zarówno w gospodarstwach domowych, jak i w kanałach HoReCa. W konsekwencji gospodarstwa rolne zmniejszą pogłowia krów mlecznych, którego nie zrekompensuje przewidywany wzrost wydajności mlecznej. Przewiduje się, że w latach 2020-2021 mleczność krów ogółem zwiększy się odpowiednio o 0,8% do 5830 l/szt. oraz o 1,0% do 5890 l/szt. W tym samym okresie średnia wydajność krów mlecznych wzrośnie odpowiednio o 1,0% do 6410 l/szt. i o 1,4% do 6500 l/szt. Uwzględniając zmiany pogłowia krów i wydajności mlecznej przewiduje się, że produkcja mleka surowego w 2020 r. spadnie o 0,5% do 14000 mln l (14.410 tys. t). W 2021 r.,



W związku z powyższym, analiza rynku mleka powinna podlegać stałej obserwacji oraz powinna być na bieżąco przekazywana przedstawicielom branży mleczarskiej.

1.3. Spożycie

W polskiej branży mleczarskiej systematycznie wzrasta towarowość produkcji mleka surowego, gdyż dystrybucja w coraz większym stopniu jest realizowana za pośrednictwem kanałów rynkowych. Decydującą rolę w tym zakresie odgrywa przemysł mleczarski, który zwiększa skup i przetwórstwo mleka.

Według ostatecznych danych GUS, w 2018 r. **bilansowa konsumpcja mleka**, łącznie z mlekiem przeznaczonym na artykuły mleczarskie, bez mleka przerobionego na masło, wyniosła 224 l w przeliczeniu na mieszkańca i była o 2,8% większa niż w roku poprzednim. Wzrost spożycia wystąpił w warunkach realnego podrożenia artykułów mleczarskich.

Głównym czynnikiem stymulującym wzrost konsumpcji była poprawa sytuacji dochodowej ludności związana ze wzrostem płac i realizacją rządowego programu „Rodzina 500+”.

Do wzrostu spożycia mleka przyczyniła się także realizacja programu wsparcia konsumpcji i kształtowania nawyków konsumenckich w placówkach oświatowych „Program dla szkół”.

W 2020 r. jest przewidywany spadek bilansowej konsumpcji artykułów mleczarskich. Głównym powodem tego jest pandemia wywołana przez COVID-19, która skutkuje recesją w gospodarce narodowej, pogorszeniem sytuacji na rynku pracy i spadkiem dochodów konsumentów oraz restrykcjami w przemieszczaniu się ludności. W rezultacie gospodarstwa domowe mogą zmniejszyć wydatki na żywność, w tym także na mleko i jego przetwory. Wprowadzenie stanu zagrożenia epidemiologicznego spowodowało znaczące ograniczenie działalności gospodarczej w kanałach HoReCa, a tym samym spadek zapotrzebowania na produkty żywnościowe.

Spadkowi spożycia będą towarzyszyły zmiany w jego strukturze, gdyż spadek dochodów spowoduje, że konsumenci będą preferowali tańsze produkty o niższym udziale wartości dodanej.

Dlatego istotnym jest takie prowadzenie działań promocyjnych w grupach docelowych, by uwzględnić ten target.

1.4. Handel zagraniczny

Sytuacja związana z COVID-19 spowodowała na początku 2020 roku poważne zachwianie w handlu zagranicznym.



Skutki koronawirusa są i będą odczuwalne w branży mleczarskiej przez kolejne lata, dlatego należy dość mocno skoncentrować się na działaniach wspierających eksport, w szczególności na pozyskiwaniu nowych rynków zbytu oraz odbudowie największego rynku azjatyckiego, tzn. Chin.

Dlatego wskazana jest duża promocja działań wspierających eksport w wielu formach, udziału w targach, wyjazdach studyjnych, webinarium, spotkaniach online, spotkaniach hybrydowych łącząc B2B oraz przez platformy internetowe.

1.5. Dystrybucja

Na poziomie kraju - najczęściej produktów mleczarskich dystrybuowanych jest następującymi kanałami:

- a) sieci wielkopowierzchniowe
- b) handel tradycyjny
- c) własna sieć sklepów i hurtowni
- d) HoReCa

Na poziomie krajów trzecich:

- e) kontrakty bezpośrednie zawarte np. podczas targów i misji gospodarczych
- f) pośrednicy
- g) ecommerce
- h) webinaria
- i) hybrydowe spotkania

II. ANALIZA SWOT

Silne strony

- Tradycja w produkcji
- Doskonały park maszynowy i technologiczny
- Rosnąca jakość surowca
- Doskonała jakość i walory smakowe produktów mleczarskich
- Rozwinięte kontakty handlowe z zagranicą

Słabe strony

- Duże rozproszenie gospodarstw produkujących surowiec
- Stopniowa likwidacja małych gospodarstw
- Zahamowanie procesu konsolidacji przetwórstwa



- Niewystarczająco dobra pozycja w relacji z dużymi sieciami detalicznymi

Szanse

- Doskonała jakość
- Zdolność szybkiego dostosowania przetwórców do oczekiwań konsumentów
- Duża gama produktów
- Rosnące spożycie mleka i jego przetworów
- Wsparcie eksportu środkami Funduszu Promocji Mleka
- Dywersyfikacja i poszerzanie rynków zbytu
- Aktywne organizacje branżowe podejmujące działania na rzecz poprawy jakości i standardów produkcji mleka

Zagrożenia

- Nieprzewidywalność sytuacji na rynkach trzecich, w szczególności embarga, bariery w handlu, terroryzm, a co za tym idzie ograniczanie dostępu do danego rynku
- Zielony Ład w szczególności Strategia od Pola do Stołu
- Ograniczanie produkcji mleka
- Ograniczenia w dostępie do wsparcia eksportu
- Rosnąca migracja wewnętrzna ze wsi do miast
- Wyhamowanie popytu krajowego
- Nieuprawniona krytyka rolnictwa i polskich produktów
- Silne ruchy wegańskie działające przeciw producentom i przetwórcom mleka
- Problem z zatrzymaniem młodych ludzi na wsi, którzy będą kontynuować produkcję mleka

III. PROBLEMY

1. Rosnąca biurokracja w zakresie realizacji działań w obszarze Funduszu Promocji Mleka
2. Wydłużanie terminów otrzymania decyzji i płatności w obszarze realizacji działań, co powoduje brak możliwości rozpoczęcia realizacji danego przedsięwzięcia
3. Częsta zmienność zasad przy wypełnianiu wniosków o wsparcie i wypłaty środków z FPM.

IV. CELE STRATEGII

1. Wzrost spożycia mleka i budowanie dobrego PR wokół mleka i produktów mlecznych
2. Działania informacyjne o walorach mleka i produktów mlecznych



3. Działania edukacyjne skierowane do najmłodszych celem budowania zdrowych nawyków żywieniowych
4. Działania zmierzające do lobbowania na rzecz utrzymania produkcji mleka w kontekście strategii F2F
5. Działania mające na celu analizę i monitorowanie rozwiązań prawnych mogących mieć wpływ na rynek polskich produktów mleczarskich
6. Badania rynkowe dotyczące spożycia mleka i przetworów mlecznych
7. Wsparcie młodych rolników celem zatrzymania migracji / odchodzenia od rolnictwa
8. Wsparcie działań organizacji krajowych i międzynarodowych na rzecz wspólnych działań niwelujących skutki Strategii F2F
9. Wsparcie eksportu polskich produktów mleczarskich
10. Wsparcie otwierania nowych możliwości eksportowych polskich producentów i przetwórców
11. Umacnianie wizerunku polskiego mleczarstwa na arenie międzynarodowej
12. Działania antykryzysowe związane z dezawuowaniem roli mleka w diecie
13. Działania PR dyskredytujące mleko i produkty mleczne (antyreklama, negatywna reklama) przez organizacje wegańskie lub tzw. liderów opinii społecznej, także w mediach społecznościowych
14. Zatrzymanie wewnętrznej migracji ze wsi do miast, przygotowanie kadry do kontynuacji produkcji mleka
15. Doskonalenie kadr branży mleczarskiej
16. Learning dedykowany dla sektora mleczarskiego
17. Zabezpieczenie branży przed kryzysami wizerunkowymi, mogącymi negatywnie wpłynąć na poziom zaufania do mleka i jego przetworów
18. Analiza sytuacji na rynku branży mleczarskiej, w tym analiza sprzedażowa, skupowa
19. Monitorowanie rynku mleka
20. Udział w wystawach i targach związanych z chowem lub hodowlą bydła mlecznego, produkcją lub przetwórstwem mleka
21. Udział w targach międzynarodowych, organizacja spotkań wspierających eksport, w tym w formie online
22. Wzmocnienie pozycji poprzez uczestnictwo polskich organizacji w UE i na świecie
23. Wzmocnienie pozycji polskiej spółdzielczości i mleczarstwa na arenie międzynarodowej
24. Promocja stosowanych innowacyjnych rozwiązań przez podmioty branży mleczarskiej w zakresie produkcji, skupu, rozwoju kadr, technologii, potencjału i efektywności w



kontekście podnoszenia konkurencyjności branży i jakości produktu finalnego (mleko i jego przetwory) w celu wypracowania pozycji na arenie krajowej i międzynarodowej.

25. Wsparcie systemów jakości produktów mleczarskich, w szczególności wpisujących się w Zielony Ład.

CELE SZCZEGÓŁOWE

1. Promocja spożycia mleka wśród najmłodszych poprzez kontynuację wieloletnich kampanii prowadzonych cyklicznie, dzięki czemu kształci się nawyki konsumenta od najmłodszych lat
2. Promocja spożycia mleka wśród dorosłych konsumentów podejmujących decyzje zakupowe
3. Wzrost wiedzy na temat jakości produktów mlecznych
4. Promocja mleka i produktów mlecznych, wyrobów z mleka, w kanałach HoReCa
5. Działania informacyjne i edukacyjne, celem których jest budowa pozytywnego wizerunku mleka i jego przetworów, a także przetwórców i producentów mleka
6. Bieżące analizowanie i badanie rynku, przekazywanie informacji o sytuacji rynkowej branży w sposób usystematyzowany i analityczny.
7. Wzmocnienie pozycji poprzez uczestnictwo polskich organizacji w UE i na świecie.
8. Wzrost wiedzy na temat walorów polskich produktów mleczarskich na arenie krajowej i międzynarodowej
9. Wzrost wiedzy wśród kadry w zakładach przetwórczych, w szczególności w obszarze najnowszych trendów w przetwórstwie i konsumenckich
10. Utrzymanie konkurencyjności polskiego mleczarstwa w kontekście prób wprowadzania obowiązkowego znakowania kraju pochodzenia produktów lub surowców stosowanych do produkcji żywności
11. Wspieranie wyboru najkorzystniejszego dla polskiej branży mleczarskiej systemu znakowania wartością odżywczą tzw. front of pack nutrition label
12. Promocja stosowanych innowacyjnych rozwiązań przez podmioty branży mleczarskiej w zakresie produkcji, skupu, rozwoju kadr, technologii, potencjału i efektywności w kontekście podnoszenia konkurencyjności branży i



jakości produktu finalnego (mleko i jego przetwory) w celu wypracowania pozycji na arenie krajowej i międzynarodowej

13. Wsparcie przedsiębiorców:

- a) w pozyskiwaniu nowych kontraktów handlowych: a) na rynku krajowym, b) unijnym, c) w celu wyeksportowania poza UE krajowej nadprodukcji mleka
- b) w realizacji nowatorskich przedsięwzięć, których celem jest zwiększenie spożycia mleka i jego przetworów i zagospodarowania nadprodukcji
- c) utrzymanie pozycji w czołówce europejskich liderów produkcji i przetwórstwa mleka, dzięki działaniom na arenie międzynarodowej
- d) zachęcenie młodzieży na terenach wiejskich do kontynuacji produkcji mleka poprzez zapewnienie im dostępu do wiedzy w zakresie trendów produkcji mleka, nowoczesnego chowu i hodowli bydła
- e) stałe podnoszenie jakości i atrakcyjności produktów mlecznych
- f) Stałe podnoszenie kwalifikacji kadr branży mleczarskiej

14. Podążanie za trendami konsumenckimi

15. Wsparcie systemów jakości produktów mleczarskich

16. Badania naukowe i prace rozwojowe mające na celu poprawę jakości mleka i przetworów mlecznych

V. WSPÓŁPRACA Z INSTYTUCJAMI ZEWNĘTRZNYMI

Polska branża mleczarska powinna prowadzić szeroko zakrojone działania lobbingowe na arenie międzynarodowej i krajowej. W zakresie działań międzynarodowych niezbędne są współpraca z DG Agri, w szczególności z komisarzem, Parlamentem Europejskim (z polskimi i europejskimi eurodeputowanymi odpowiedzialnymi za kluczowe kwestie dla polskiego mleczarstwa), konieczne jest utrzymanie udziału w organizacjach międzynarodowych, uczestnictwa w spotkaniach w Brukseli i innych miejscach, dotyczących sektora mleczarskiego, kongresach europejskich i polskich

o charakterze międzynarodowym.

Bardzo duży nacisk należy kłaść na współpracę z organizacjami mającymi kluczowy głos w relacjach z Parlamentem Europejskim i Komisją Europejską, w kontekście tworzenia Nowej Wspólnej Polityki Rolnej.

Niezbędna jest współpraca z krajowym Parlamentem oraz Ministerstwem Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Istotna (nadrzędna, kluczowa) jest współpraca z instytucjami opiniotwórczymi i naukowymi.

VI. GRUPY DOCELOWE

1. Dzieci w wieku szkolnym i przedszkolnym oraz młodzież wraz z rodzicami, nauczycielami i opiekunami
2. Nastolatki poszukujący w mediach społecznościowych informacji na temat diet i stylu życia
3. Osoby dorosłe podejmujące decyzje zakupowe
4. Kadra zakładów przetwórczych
5. Rolnicy - producenci mleka ze szczególnym uwzględnieniem młodych mieszkańców wsi
6. Pośrednicy w handlu
7. Szefowie kuchni hoteli i restauracji
8. Blogerzy, influencerzy, vlogerzy
9. HoReCa
10. Biznes decydujący o eksporcie i imporcie
11. Konsumenci mleka i produktów mleczarskich na całym świecie
12. Eurodeputowani, DG Agri, DG Sante
13. Lekarze, dietetycy, celebryci

VII. KANAŁY KOMUNIKACJI

1. Social media
2. Internet
3. Spotkania bezpośrednie, w tym udział targach krajowych i międzynarodowych i misjach handlowych
4. Tradycyjne (prasa, TV/media)
5. Szkolenia, konferencje dla producentów, przetwórców i handlowców.
6. Webinaria
7. Hybrydowe - spotkania osobiste połączone z online

VIII. MONITORING I EWALUACJA

1. Ankiety ewaluacji działania
2. Opis działania wraz z osiągniętymi mierzalnymi efektami
3. Monitoring mediów
4. System wewnętrznych ocen wg. schematów wypracowanych przez poszczególne organizacje, np. SMART

43

Wybór narzędzi możliwych do użycia

Monitoring	Ewaluacja
Ankiety	Ankiety
Testy szkoleniowe	Indywidualne wywiady pogłębione
Monitoring mediów	Opis działań wraz z osiągniętymi efektami
Rozmowy z uczestnikami przedsięwzięć	Ocena wewnętrzna np. wg koncepcji SMART
Inne – możliwe do realizacji w przypadku danego przedsięwzięcia	Inne – możliwe do realizacji w przypadku danego przedsięwzięcia

Sprawdzono pod względem
formalno-prawnym

RADCA PRAWNY

Robert Gawrychowski
Wa-14225