

Adam Kagan

Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarski Żywnościowej – PIB w Warszawie

ZBYT PRODUKTÓW REALIZOWANY W FORMIE KONTRAKTÓW PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA ROLNE

DISPOSAL OF PRODUCTS IN THE FORM OF CONTRACTS IMPLEMENTED BY THE AGRICULTURAL ENTERPRISES

Słowa kluczowe: koordynacja, kontraktacja, integracja pionowa, przedsiębiorstwo rolne

Key words: coordination, contracting, vertical integration, agricultural enterprises

Abstrakt. Przedstawiono różne rodzaje form koordynacji przedsiębiorstw rolnych z odbiorcami produktów rolnych oraz ich wpływ na zakres kontroli zasobów produkcyjnych. Analiza próby o charakterze panelowym pozwoliła stwierdzić, że zakładana hipoteza o wzroście udziału produktów sprzedawanych w ramach kontraktów została sfalsyfikowana dla produkcji roślinnej, a potwierdzona jedynie dla produkcji zwierzęcej. Pomimo okresowego spadku liczby przedsiębiorstw zawierających z wyprzedzeniem umowy o sprzedaży produktów, w przyszłości przewidywane jest objęcie formalną koordynacją zbycie niemal całej produkcji zwierzęcej w badanej zbiorowości. Wsparcie producentów głównie za pomocą dopłat bezpośrednich, znaczne okresowe wahania cen produktów roślinnych, stan i zakres inwestycji w powierzchnię przechowalniczą w przedsiębiorstwach rolnych nie sprzyjają procesowi koordynacji działań z odbiorcami w zakresie tego działu produkcji.

Wstęp

Właściciele przedsiębiorstw rolnych, pomimo zróżnicowanych kryteriów decydujących o podjęciu i prowadzeniu tej formy aktywności gospodarczej, zarządzają podmiotami, które uczestniczą czynnie w procesie wymiany rynkowej. W celu zapewnienia odpowiedniej użyteczności dla powierzonych im zasobów przez gospodarstwa domowe muszą dążyć do uzyskania przynajmniej na akceptowalnym poziomie nadwyżki ekonomicznej (zysk finansowy – rezydualny), a jednocześnie muszą zapewnić bezpieczeństwo funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie. W tym celu w procesie gospodarczym wykorzystują potencjał własnego przedsiębiorstwa oraz część potencjału czasoprzestrzeni społeczno-gospodarczej, tj. część otoczenia [Kagan 2012, Glasson 1973].

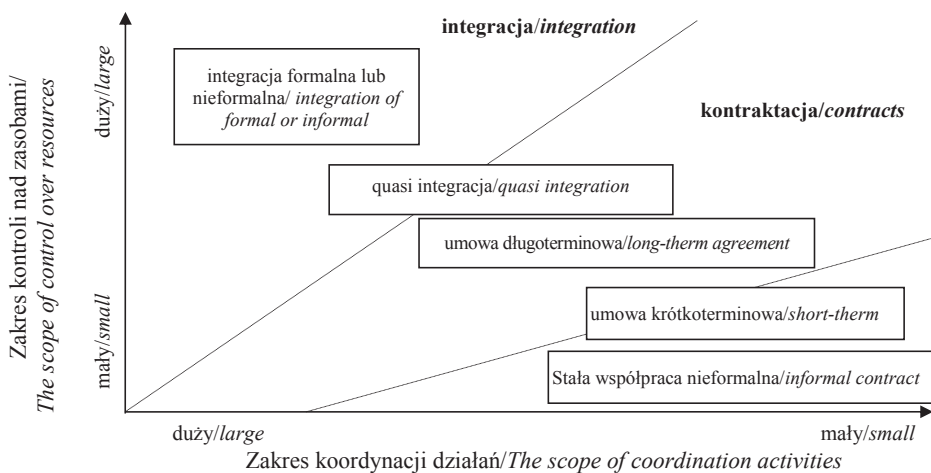
Przedsiębiorcy, starając się realizować funkcję celu, stają przed wyborem kierunku rozwoju swojej jednostki, który nie sprowadza się tylko do decyzji dotyczącej liczby wytwarzanych produktów (specjalizacja *versus* dywersyfikacja działalności), wyboru technologii produkcji, skali działalności, sposobu finansowania działalności czy też zajmowanego miejsca w łańcuchu pionowej wartości dodanej jakie zajmuje, lub docelowo jakie ich przedsiębiorstwo zajmie. Ważnym elementem strategicznym jest również stopień kooperacji z dostawcami środków produkcji i odbiorcami dóbr wytworzonych. Wiąże się to z wyborem zakresu kontroli nad zasobami znajdującymi się w sąsiednich ogniwach łańcucha gospodarki żywnościowej lub poddaniem się takiej kontroli na rzecz innych uczestników procesu gospodarczego [Urbanowska-Sojkin i in. 2007].

Badania przedstawione w tym opracowaniu zostały jednak zawężone tylko do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jaki jest zakres kooperacji przedsiębiorstw rolnych z odbiorcami ich produktów w drodze zawieranych kontraktów handlowych. Postawiono jednocześnie hipotezę badawczą, iż z uwagi na specyfikę badanej zbiorowości względem ogólnej liczby gospodarstw rolnych oraz dokonujące się zmiany w otoczeniu rolnictwa, udział podmiotów zawierających umowy handlowe oraz udział produktów zbywanych w ramach ich realizacji jest bardzo duży i wzrasta w czasie.

Material i metodyka badań

Badaniami objęto prywatne gospodarstwa rolne o charakterze niespółdzielczym, dysponujące co najmniej 100 ha użytków rolnych. Gospodarstwa te powstały lub w istotny sposób powiększyły swój majątek produkcyjny w wyniku przekształceń własnościowych państwowego sektora rolnego. Oznacza to, że jest to zbiorowość, która funkcjonuje relatywnie krótko względem populacji indywidualnych gospodarstw rolnych. Powstały one bowiem w wyniku procesu restrukturyzacji byłych państwowych gospodarstw (PGR) w latach 90. XX wieku w Polsce. Restrukturyzacja ta prowadziła m.in. do zjawiska dezintegracji przez wyłączenie zakładów produkcyjnych, innych daleko idących podziałów majątku, jak również zrywania dotychczasowych więzi kooperacyjnych z dostawcami i odbiorcami produktów. Przekształcenia własnościowe stworzyły również możliwości nie tylko do integracji horyzontalnej dla indywidualnych gospodarstw rolnych (powiększenia ich potencjału produkcyjnego), ale również do przejmowania rolniczych zasobów przez prywatnych dostawców środków produkcji (integracja lub quasi-integracja następcza), prywatnych odbiorców produktów rolniczych (integracja lub quasi-integracja wsteczna), oraz inwestowania w rolnictwo przez podmioty niezwiązane z łańcuchem gospodarki żywnościowej, a szukające możliwości dywersyfikacji ich działalności [Kagan 2011]. Jednak do 2003 r. z uwagi na niską atrakcyjność rolnictwa, jako miejsca lokaty kapitału względem innych branż oraz w stosunku do rynku kapitałowego, zainteresowanie poszerzeniem pola działań strategicznych o produkcję rolniczą przez podmioty ze sfery pozarolniczej było relatywnie niewielkie. Dopiero objęcie polskiego rolnictwa instrumentami wspólnej polityki rolnej (WPR), w tym wprowadzenie dopłat bezpośrednich oraz poprawa rentowności sprzedaży surowców rolnych spowodowały wzrost zainteresowania branżą rolniczą jako miejscem inwestowania kapitału [Kagan 2011].

Tworzenie się nowych więzi kooperacyjnych pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w łańcuchu gospodarki żywnościowej a przedsiębiorstwami rolnymi rzadko odbywało się więc przez integrację pionową, formalną lub nieformalną¹ (rys. 1).



Rysunki 1. Formy współpracy wybierane przez przedsiębiorstwa rolne w pionowym łańcuchu wartości
Figure 1. The forms of cooperation chosen by agricultural enterprises in the vertical value chain

Źródło: opracowanie własne na podstawie Romanowska 2009

Source: own study based on Romanowska 2009

¹ Z integracją nieformalną mamy do czynienia w sytuacji kiedy następuje ustanowienie prawnej odrębności dwóch lub więcej podmiotów, które jednak funkcjonują jako jeden organizm gospodarczy (jedno przedsiębiorstwo). Cechą charakterystyczną jest posiadanie przez oba podmioty tego samego właściciela lub grupy właścicieli, tego samego kierownictwa, a motywy jest optymalizacja podatkowa, unikanie barier administracyjnych dla działalności itp.

Pełna integracja pionowa, definiowana jako połączenie technologicznie odrębnych faz produkcji, dystrybucji, sprzedaży lub innych procesów gospodarczych w obrębie jednej firmy, pozwala uzyskać pełną kontrolę nad zasobami oraz daje korzyści wynikające z ograniczenia kosztów transakcyjnych. Niesie ona jednak pewne zagrożenia spowodowane wzrostem ryzyka wynikającego ze zwiększenia zaangażowania jednostek w danym sektorze. Może bowiem wpływać na utratę elastyczności reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa. Niejednokrotnie pojawiają się również problemy związane z zarządzaniem zintegrowaną firmą. Jednymi z ważniejszych barier na drodze integracji są jednak potrzeby kapitałowe w momencie przejmowania funkcji realizowanych w innych ogniwach łańcucha gospodarki żywnościowej, a następnie w procesie gospodarczym z uwagi na potrzebę realizacji inwestycji w różnych dziedzinach (zjawisko rozproszenia) oraz zachowania płynności [Porter 1992]. W przypadku przedsiębiorstw rolniczych bariera kapitałowa wynika dodatkowo z dokonujących się zmian techniczno-technologicznych z reguły w kierunku kapitałochłonnym oraz zmian wymagań prawnych co do warunków prowadzenia produkcji i związanych z tym potrzeb inwestycyjnych. Z uwagi na specyfikę analizowanej zbiorowości przeszkodą do podejmowania działań integracyjnych były również potrzeby kapitałowe wynikające z zobowiązań powstających w momencie nabywania majątku z Zasobu Skarbu Państwa (ZSP) lub konieczność gromadzenia środków na nabycie majątku dzierżawionego [Kagan 2011]. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa rolne same nie prowadziły przetwórstwa surowców rolnych (ubojnie, mieszalnie pasz, gorzelnie, młyny) lub nie przejmowały funkcji pośredników w handlu produktami (bezpośrednie umowy z zakładami przetwórstwa, organizacja i prowadzenie skupu surowców z innych gospodarstw rolnych). Skala tego zjawiska była jednak relatywnie niewielka, o czym świadczy udział przetwórstwa oraz usług w strukturze przychodów ze sprzedaży w zbiorowości wielkoobszarowych gospodarstw rolnych [Guzewicz i in. 2006].

W odróżnieniu od integracji pionowej przedsiębiorstw inną, choć słabszą formą kooperacji jest quasi-integracja, która zazwyczaj towarzyszy zawieraniu umów handlowych. Wiąże się ona z zaangażowaniem kapitałowym w formie wkładu, nabycia części udziałów, sfinansowania produkcji lub udzieleniu na jej potrzeby pożyczki lub kredytu. Przedsiębiorstwa rolne mogą uczestniczyć w takim procesie jako *quasi* integratorzy, a więc wspólnicy, członkowie i udziałowcy zakładów przetwórstwa rolno-spożywczego, podmiotów zajmujących się skupem, logistyką, przechowywaniem produktów rolnych.

Z uwagi na wspomniany brak dostatecznej ilości kapitału finansowego, częstszym zjawiskiem jest występowanie przedsiębiorstw rolnych jako kooperantów poddawanych znacznej kontroli ze strony innych podmiotów. Przykładem tego typu działań są kontrakty produkcyjne, które przyjmują niekiedy formę systemu nakładczego i sprawującej przedsiębiorstwo rolne do podmiotu wykonującego usługi z wykorzystaniem własnych ludzi, budynków, sprzętu lub ziemi. W takim przypadku ryzyko produkcyjne spoczywa na integratorze, który dostarcza obrotowe środki produkcji, finansuje niezbędne usługi oraz kieruje procesem wytwarzania. Ze względu na charakter współpracy, system nakładczy w Polsce występuje głównie w produkcji zwierzęcej (najczęściej w chowie trzody chlewnej), natomiast rzadko jest stosowany w działalności roślinnej. W tym ostatnim przypadku zwiększone ryzyko, wynikające z warunków pogodowych, sprzyja jednak zawieraniu kontraktów marketingowych. W odróżnieniu od zwykłych umów kontraktacyjnych odbiorca dostarcza wtedy obrotowe środki produkcji (zazwyczaj nawozy, materiał siewny, środki ochrony roślin) i niekiedy organizuje również zbiór plodów rolnych oraz ich transport. Finansuje więc działalność przedsiębiorstwa rolnego w ramach umowy, a ostateczne rozliczenie pomiędzy partnerami następuje dopiero po zakończeniu cyklu produkcyjnego i sprzedaży produktów. Jest to atrakcyjna forma współpracy dla przedsiębiorstw rolnych mających kłopoty z płynnością finansową lub tych, które nie mają odpowiedniego zabezpieczenia dla kredytów, ponieważ np. dzierżawią ziemię. W odróżnieniu od kontraktów produkcyjnych w działalności zwierzęcej, w produkcji roślinnej to przedsiębiorstwo rolne ponosi ryzyko przyrodniczo-produkcyjne, a także dobór i powierzchnia uprawianych roślin nie są mu zazwyczaj narzucane.

Umowy kontraktacyjne są traktowane jako najslabsza forma koordynacji działań przedsiębiorstw rolnych z odbiorcami produktów. Pozwalają wprawdzie ograniczyć niepewność dostawy/ odbioru, pozostawiają jednak dość dużą swobodę obu stronom. Umowy zazwyczaj określają specyfikację surowca, ilość i termin dostawy, a niekiedy również cenę lub mechanizm jej ustalania. Współpraca jedynie na podstawie umowy kontraktacyjnej względem wyżej wymienionych

form daje przedsiębiorstwu rolnemu większą swobodę odnośnie wykorzystywanego majątku i procesu produkcji. Same relacje z odbiorcami wymagają jednak większej wymiany informacji i elastyczniejszego reagowania na propozycję zmian.

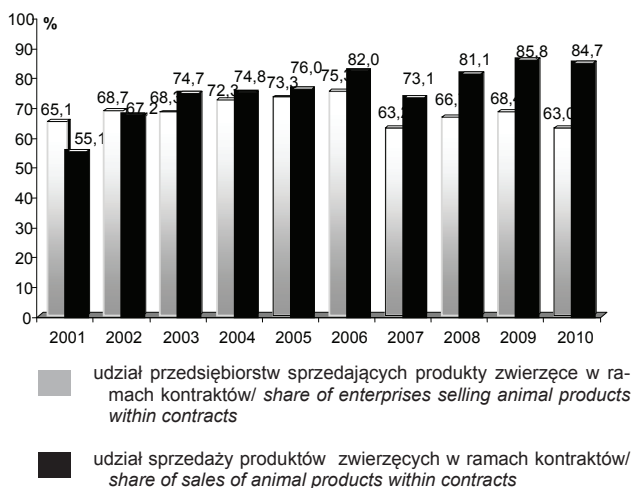
W rolnictwie polskim generalnie nadal dominują transakcje, w których cena i warunki dostawy są ustalane podczas zawierania transakcji lub w bardzo krótkim okresie przed jej zawarciem. Zmiany otoczenia instytucjonalno-prawnego oraz wprowadzanie przez przedsiębiorstwa przetwórstwa rolno-pożywczego systemów kontroli jakości wymagających monitoringu warunków produkcji i dostarczania surowców rolnych powinny ograniczyć ten rodzaj kontaktów rynkowych. Realnie zwłaszcza małe przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu koordynują działania z gospodarstwami rolnymi [Morkis i in. 2010].

Wykorzystując formularz ankiety zwrócono się do zarządców przedsiębiorstw rolnych z pytaniem, czy ich jednostka dokonywała sprzedaży swoich produktów podmiotom przemysłu rolno-spożywczego, handlu i pośrednikom w wyniku wcześniej zawartych umów kontraktacyjnych. W przypadku pozytywnej odpowiedzi proszono o określenie procentowego udziału sprzedaży produktów roślinnych i zwierzęcych dokonanych na podstawie takowych umów. Badaniem objęto reprezentatywną próbę gospodarstw wielkoobszarowych (przedsiębiorstw rolnych) mającą charakter niezbilansowanego panelu. Liczyła ona od 117 przedsiębiorstw rolnych w 2001 r. do 131 przedsiębiorstw w 2010 r. Zbiorowość ta była przedmiotem corocznego monitoringu prowadzonego w Zakładzie Ekonomiki Gospodarstw Rolnych IERIGŻ-PIB. Zbierane materiały zawierały dane dotyczące szczegółowej struktury przychodów.

Wyniki badań

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że udział przedsiębiorstw sprzedających swoje produkty zwierzęce poprzez formalne kontrakty do 2007 r. systematycznie zwiększał się (rys. 2). Wzrostowi udziału przedsiębiorstw mających kontrakty sprzyjały: organizacja rynku zbytu (wprowadzenie kwotowania mleka), upowszechnianie systemu nakładczego przez przedsiębiorstwa przetwórcze (głównie w trzodzie chlewnej), wzrost skali działalności w przedsiębiorstwach utrzymujących zwierzęta (specjalizacja), upowszechnianie się przemysłowych form produkcji (w trzodzie chlewnej i drobiu) oraz wzrost potrzeb kontroli produkcji surowców rolnych przez zakłady przetwórstwa, zwłaszcza po integracji z Unią Europejską (UE).

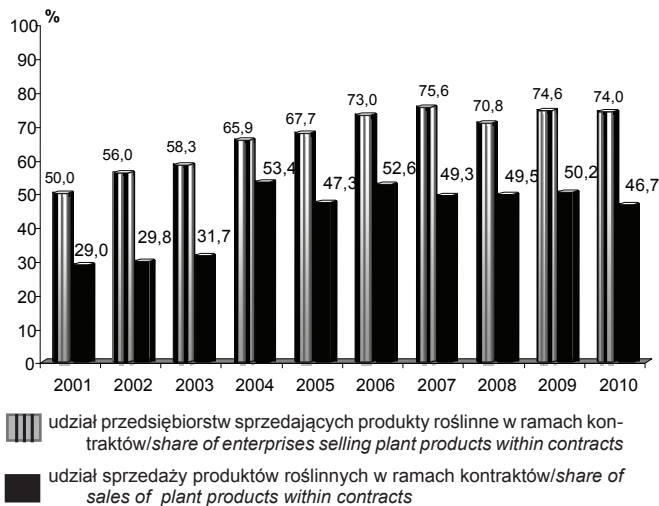
Znaczne zmniejszenie udziału podmiotów mających formalne umowy na zbyt produktów zwierzęcych nastąpiło w 2007 r., a pewna stabilizacja była obserwowana w kolejnych latach. Zmniejszenie się liczby przedsiębiorstw koordynujących swoje działania z odbiorcami na podstawie kontraktów zostało spowodowane ograniczeniem działu zwierzęcego w części przedsiębiorstw, zmianą profilu



Rysunek 2. Udział przedsiębiorstw rolnych w próbie koordynujących działanie z odbiorcami produktów zwierzęcych zbywanych na podstawie kontraktów

Figure 2. Share of agricultural enterprises coordinating action with buyers of animal products sold on the basis of formal contracts

Źródło: opracowanie własne
Source: own study



Rysunek 3. Udział przedsiębiorstw rolnych w próbie koordynujących działanie z odbiorcami produktów roślinnych zbywanych na podstawie kontraktów

Figure 2. Share of agricultural enterprises coordinating action with buyers of plant products sold on the basis of formal contracts

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

produkcji oraz wystąpieniem znacznych perturbacji na rynku wieprzowiny. W 2007 r. obserwowano liczne przypadki odchodzenia od mlecznego kierunku użytkowania krów na rzecz typowo mięsnego (wołowina najczęściej nie była przedmiotem kontraktacji) oraz gwałtowne pogorszenie opłacalności produkcji trzody chlewnej spowodowane wzrostem cen pasz na skutek drożnienia zbóż. Wywołało to znaczne ograniczenie pogłowia trzody chlewnej i przejściowe zrywanie lub nieprzedłużanie umów. Natomiast w całym badanym okresie, z wyjątkiem lat 2007-2008, obserwowano wzrost udziału samych produktów zwierzęcych zbywanych na podstawie kontraktów. W latach 2009-2010 udział ten wynosił około 85%. Można więc stwierdzić, że współczesny kierunek rozwój rynku mięsa i pozostałych produktów zwierzęcych oraz wzrost skali produkcji w grupie przedsiębiorstw rolnych sprzyjał procesowi koordynacji produkcji z odbiorcami produktów zwierzęcych.

W produkcji roślinnej obserwowano również systematyczne zwiększanie się udziału przedsiębiorstw zawierających kontrakty na wytwarzane produkty w latach 2001-2007 i pewną stabilizację na poziomie 74% w latach 2009-2010 (rys. 3). Jednak, o ile udział produktów zbywanych na podstawie kontraktów wzrósł gwałtownie w 2004 r., o tyle w kolejnych latach nastąpiła jego stabilizacja, a w 2010 r. nawet niewielkie ograniczenie. Głównym produktem roślinnym pod względem wartości są w przedsiębiorstwach rolnych zboża. Objęcie polskiego rolnictwa instrumentami WPR wywołało poważne zmiany w organizacji rynku zbytu tego produktu, co skutkowało praktycznym zaprzestaniem prowadzenia bezpośredniego skupu zbóż od producentów w ramach działań interwencyjnych.

Brak bezpośredniej interwencji państwa na rynku zbóż sprzyjał więc podejmowaniu koordynacji działań pomiędzy producentami i zakładami przetwórstwa. Wprowadzenie w 2004 r. dopłat bezpośrednich i innych subwencji o charakterze celowym, powiązanych z posiadaniem użytków rolnych, sprzyjało ograniczeniu ryzyka rynkowego, a więc zachęcało producentów do innych zachowań mogących przynieść niepewny rezultat (w założeniu wyższe zyski). Dopłaty bezpośrednie z uwagi na termin przekazywania środków do gospodarstw (grudzień-czerwiec) nie tylko przejęły funkcje kredytów preferencyjnych, zmniejszając potrzeby finansowe podmiotów, ale zaczęły odgrywać rolę stabilizatora dochodów rolniczych. Producenci rolni w latach 2004-2010 zainwestowali dodatkowo znaczne środki w powierzchnię przechowalniczą w tym w magazyny zbożowe, czemu sprzyjała możliwość uzyskania wsparcia na ten cel z funduszy strukturalnych. Dodatkowo pojawiające się od 2007 r. skoki cen zbóż w miesiącach pierwszego półrocza względem okresu bezpośrednio po żniwach zachęcały przetrzymywaniu ziarna w przedsiębiorstwach i do poszukiwania zbytu w ramach zwykłych kontaktów rynkowych. Gospodarka zapasami produktów roślinnych, dzięki możliwościom przechowalniczym stała się więc obszarem, na którym przedsiębiorstwa mogą podejmować działania ryzykowne, oczekując określonej premii w postaci wyższych cen z nadwyżką rekompensujących również zwiększone koszty transakcyjne, wynikające z braku umów kontraktacyjnych.

Wnioski

Pomimo ograniczenia liczby przedsiębiorstw rolnych mających kontrakty na zbycie produktów zwierzęcych, proces koordynacji działań z odbiorcami w badanej zbiorowości osiągnął bardzo wysoki poziom, mierzony udziałem sprzedaży w ramach zawieranych umów względem sprzedaży produktów zwierzęcych ogółem. Kierunek rozwoju rynku i form zawierania transakcji w przyszłości nie ulegnie zmianie, a wręcz przeciwnie – należy oczekiwać pogłębienia procesu koordynacji działań uczestników łańcucha produktów zwierzęcych. Przewidywane są bowiem działania prowadzące do objęcia kontraktacją niemal całej produkcji zwierzęcej wytwarzanej w przedsiębiorstwach rolnych. Wymuszone to będzie potrzebą kontroli procesu produkcji (względy weterynaryjne), przeniesienie konkurencji pomiędzy zakładami przetwórstwa na poziom surowcowy, tworzeniem więzi quasi-integracyjnych, obejmujących również przedsiębiorstwa rolne. Procesowi temu będzie sprzyjać proces konsolidacji na rynku mięsa i likwidacja małych oraz średnich zakładów przetwórstwa. Przewidywane zmiany regulacji rynku mleka w postaci likwidacji kwot mlecznych nie spowodują ograniczenia zawierania umów na sprzedaż mleka surowego oferowanego przez przedsiębiorstwa rolne. Obecnie całość produkcji mleka zbywana jest w ramach umów i tak pozostanie.

W produkcji roślinnej nie została potwierdzona hipoteza badawcza o wzroście udziału przedsiębiorstw rolnych koordynujących swoje działania z odbiorcami produktów i zwiększaniu się wolumenu sprzedaży w ramach wcześniej zawieranych kontraktów. Brak było również przesłanek, które pozwoliłyby stwierdzić, iż w przyszłości nastąpi pogłębienie takiej współpracy. Rozważana likwidacja kwotowania sprzedaży buraków cukrowych po 2015 r., brak przesłanek do wyeliminowania sezonowych wahań cen zbóż i rzepaku, utrzymanie po 2014 r. dopłat bezpośrednich jako podstawowego instrumentu oddziaływania państwa na producentów rolnych nie tworzą przesłanek do rozwoju trwałej współpracy przedsiębiorstw rolnych i odbiorców produktów roślinnych.

Literatura

- Glasson R. 1973: *Goals and values of farmers*, Journal of Agricultural Economics, Vol. 24, no. 3, s. 521-542.
- Guzewicz W., Kagan A., Zdzieborska M. 2006: *Procesy dostosowawcze w wielkoobszarowych gospodarstwach popeegerowskich (lata 2002-2005)*, IERiGŻ-PIB, RPW 2005-2010, nr 46, Warszawa, s. 49-50.
- Kagan A. 2011: *Efektywność produkcyjno-ekonomiczna przedsiębiorstw rolnych, ze szczególnym uwzględnieniem spółek w których prawa z udziałów wykonuje agencja na tle procesów restrukturyzacji*, IERiGŻ-PIB, Warszawa, s. 21-28.
- Kagan A. 2012: *Pomnażanie wartości właścicielskiej jako funkcja celu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych*, Zag. Ekon. Roln., nr 2, Warszawa, s. 49-66.
- Mortis G., Nosecka B., Seremak-Bulge J. 2010: *Monitorowanie oraz analiza zmian polskiego łańcucha żywnościowego. Synteza z realizacji tematu III*, IERiGŻ-PIB, RPW 2005-2010 nr 179, Warszawa, s. 20-22.
- Porter M.E. 1992: *Strategia konkurencji. Metoda analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, s. 293-314.
- Romanowska M. 2009: *Planowanie Strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa, s. 128-141.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszuk P., Witczak H. 2007: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 23-26.

Summary

This paper presents the types of forms co-ordination of agricultural enterprises with buyers of agricultural products and their impact. It also shows the impact on the scope of control of productive resources. Analysis of a panel trying to establish that the assumed hypothesis of an increase in the share of products sold under the contract has been confirmed only for the animal department, it has been falsified for plant production.

Adres do korespondencji
mgr inż. Adam Kagan
Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – PIB
Zakład Ekonomiki Gospodarstw Rolnych
ul. Świętokrzyska 2
00-002 Warszawa
tel. (22) 505 45 63
e-mail: kagan@ierigz.waw.pl