

FUZJA ŁÓDZKIEGO START-UP'U

STUDIUM PRZYPADKU

dr Anna Pikos
Akademia Leona Koźmińskiego
Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa
apikos@kozminski.edu.pl

Wprowadzenie

W grudniu 2011 r., opuszczając gabinet prezesa Randbank, Krzysztof Kacewicz¹ zastanawiał się, czy podjął dobrą decyzję, zgadzając się na zaproponowaną przez prezesa fuzję obu firm. *Dzięki niej będziemy mogli dotrzeć do nowych klientów z szerszą ofertą, więc nasza sprzedaż powinna wzrosnąć (zob. Załącznik 1). Pozwoli to na rozwój firmy. Kompleksowa obsługa wiąże się z inwestycjami w nowe technologie, a Randbank stale inwestuje w modernizację infrastruktury oraz innowacyjne systemy. Musimy tylko pamiętać, żeby nie utracić starych klientów i do nich również kierować działania marketingowe. DrewGO nadal będzie istnieć, a jej właściciele staną się udziałowcami w Randbank. Rozwiązanie wydaje się bardzo uczciwe – pomyślał Kacewicz, wsiadając do swojego samochodu.*

Historia firmy

Krzysztof Kacewicz tak wspomina początki firmy DrewGO Sp. z o.o.:

Zanim założyliśmy firmę DrewGO, budowaliśmy jeden z oddziałów firmy Comarch². Jednak na początku 2008 roku, decyzją centrali Comarchu, oddział ten firmy został zlikwidowany, a my postanowiliśmy założyć firmę partnerską Comarchu – w ten sposób powstała DrewGO. Koncentrowaliśmy się wówczas na rozwiązaniach ERP³ oferowanych przez firmę Comarch – czyli rozwiązaniach systemowych, które pomagają w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

¹ Członek zarządu DrewGO.

² Comarch – polski producent i dostawca systemów informatycznych, www.comarch.pl.

³ ERP – ang. Enterprise Resource Planning. System ERP to pakiet wykorzystywany do planowania zasobów przedsiębiorstwa, składający się ze zintegrowanych modułów obsługujących wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa (Golarz, 2014).

Oferowaliśmy usługi w zakresie wdrożeń oprogramowań firmy Comarch. Na przełomie 2009 i 2010 roku stwierdziliśmy jednak, że chcemy założyć coś swojego. W tamtym czasie zauważyliśmy, że dużym problemem w korporacjach – zarówno po stronie producentów, jak i po stronie sieci handlowych – jest wymiana danych produktowych, głównie marketingowych. Wpadliśmy na pomysł, aby zbudować platformę internetową, która umożliwi wymianę danych produktowych pomiędzy producentami a odbiorcami ich produktów – tak powstała platforma GoProdx. Rozpoczęliśmy naszą działalność od branży budowlanej, przedstawiliśmy ten pomysł kilku dużym sieciom handlowym (m.in. Nomi, Obi, Praktiker), ale zainteresowanie ze strony zarówno producentów, jak i sieci handlowych było niewielkie.

Następnie naszym rynkiem docelowym stała się branża spożywcza, a właściwie branża FMCG⁴ – tutaj oddźwięk był już całkiem inny. Na początku ciężko było rozmawiać z producentami czy przedstawicielami sieci handlowych, bo była to dla nich nowość, ale z każdym miesiącem było coraz lepiej. Pod koniec 2011 roku mieliśmy już w naszym portfolio ponad 100 dostawców oraz ponad 130 sklepów internetowych.

DrewGO Sp. z o.o. jest właścicielem marki GoProdx. Jest to platforma wymiany danych produktowych, takich jak zdjęcia, opisy czy dane logistyczne między producentami, sklepami internetowymi oraz sieciami handlowymi.

Na początku firma otrzymała dofinansowanie w ramach programu PARP i wykorzystała je na zbudowanie strony i systemu zgłoszeń (wszelkie uwagi dotyczące platformy i oferowanych usług). Następnie DrewGO otrzymała dofinansowanie z Regionalnego Programu Operacyjnego w ramach Inwestycji MSP w nowe technologie na rozwój.

Firma oferowała również świadczenie usług menedżerskich w kanale e-commerce (zob. Załączniki 2 i 3). Polegała ona na tym, że pracownik DrewGO był przedstawicielem klienta i dbał o pozycjonowanie produktów na liście produktów w danej kategorii, o to, żeby sklepy w swoim portfolio miały jak najwięcej produktów danego przedstawiciela.

Technopark

DrewGO Sp. z o.o. mieści się w Parku Naukowo-Technologicznym, gdzie realizowane są programy wsparcia rozwoju przedsiębiorstw, wynajem biur oraz świadczenie usług w centrum danych. Nowoczesna i rozbudowywana infrastruktura oraz kompleksowe programy wsparcia tworzą odpowiednie warunki dla dynamicznego rozwoju firm ICT – od inkubacji dla początkujących, tzw. start-upów, do wzmacniania funkcjonujących już przedsiębiorstw, zrzeszonych też pod skrzydłami Klastra ICT Łódź.

Krzysztof Kacewicz podkreśla, jak ważny był Park Naukowo-Technologiczny w pozyskaniu klientów:

⁴ FMCG – *fast-moving consumer good*, towary szybko zbywalne.

Bardzo nam to pomogło na pierwszym etapie działalności, kiedy kontaktowaliśmy się z dostawcami i pozyskiwaliśmy klientów – sam fakt umieszczenia na wizytówce nazwy Technopark Łódź nadawał firmie – szczególnie tak młodej – jakiegoś prestiżu. Staliśmy się firmą, która ma siedzibę w Parku Naukowo-Technologicznym – to jest w pewnym sensie hasło-klucz, klienci inaczej patrzą na taką firmę. Dużym udogodnieniem była także możliwość korzystania z udostępnianych przez Park sal szkoleniowych, gdzie organizowaliśmy spotkania z klientami.

Przetarg

W 2011 r. sieć Tesco ogłosiła przetarg na sklep internetowy. Do przetargu stanęła nie tylko firma DrewGO, ale również firma Randbank, brytyjskie przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku od 14 lat.

Firma Randbank została założona w 1998 roku. Jest europejskim liderem w tworzeniu, zarządzaniu i dystrybucji cyfrowych danych produktowych. Randbank świadczy usługi sieciom handlowym, właścicielom marek wielonarodowych i setkom mniejszych dostawców krajowych. Dostawcy wysyłają do Randbank próbki swoich produktów, a firma przeprowadza ich ucyfrowienie – fotografowie wykonują zdjęcia i opisy produktów głównie na potrzeby e-commerce, gazetek reklamowych czy druków wielkoformatowych. Dane dotyczące składników, wartości odżywczych i inne dane, które znajdują z tyłu opakowania, trafiają do systemu komputerowego. Po zatwierdzeniu danych przez producenta Randbank dystrybuuje je do detalistów (zob. Załącznik 4).

Randbank rozwinął się w Wielkiej Brytanii i obecnie ma oddziały m.in. w Wielkiej Brytanii, Irlandii i Słowacji. Firma zatrudnia ponad 200 pracowników. Ich najwięksi międzynarodowi klienci to m.in. ASDA-Walmart, Booker, Boots, Kidicare, Makro, Musgrave Group, Sainsbury, Waitrose, Intermarche oraz wielu innych detalistów i hurtowników, a także ponad 6000 dostawców, m.in. Procter & Gamble, Unilever – łącznie z ponad 250 000 produktów.

Każda z firm miała swoją przewagę w przetargu. DrewGO знаła lokalnych producentów i sieci oraz miała już swoich klientów. Z kolei Randbank mógł spełnić oczekiwania Tesco względem danych produktowych. Randbank mógł zaoferować komplet danych, DrewGO natomiast jedynie zdjęcia, opisy i dane logistyczne. DrewGO otrzymywała dane produktowe od producentów i nie była w stanie zapanować nad ich standardem i kompletnością. Randbank miał rozwiązanie, które jest efektywniejsze w świetle rozporządzenia, które wejdzie w życie w 2014 r. i dotyczy znakowania środków spożywczych i przekazywania konsumentom informacji na temat żywności. Obowiązkowe stało się informowanie konsumenta o wartości odżywczej i określono m.in. sposób, w jaki należy ją obliczać i prezentować (zob. Załącznik 5). Jak powiedział Krzysztof Kacewicz: *W kontekście wymagań sieci Tesco był on, Randbank, zdecydowanie lepszy.*

Firma Randbank ma globalną umowę z siecią Tesco. Jeżeli sieć otwiera sklep i kanał e-commerce, to współpracuje z Randbankiem. Pojawienie się lokalnego konkurenta w przetargu, firmy DrewGO, wstrzymało jednak normalny proces, w ramach którego Randbank

jest jedyną firmą, która współpracuje z Tesco w tym zakresie. Kiedy przedstawiciele firmy Randbank dowiedzieli się o istnieniu DrewGo oferującej podobne usługi, uznali, że można połączyć siły.

Kacewicz wszedł zadowolony do swojego biura. *Ta fuzja to dla nas ogromna szansa na rozwój* – pomyślał uśmiechając się i witając swój zespół. *Zwołam na jutro spotkanie, aby poinformować wszystkich o tej dobrej wiadomości.* Nagle rozległ się dźwięk telefonu.

- Halo?

- Dzień dobry. Nazywam się Jacek Kotkiewicz. Czy rozmawiam z Panem Krzysztofem Kacewiczem?

- Dzień dobry. Tak, to ja.

- Reprezentuję grupę inwestycyjną Label i zainteresowała nas Pana aplikacja. Chcielibyśmy się z Panem spotkać.

W tym momencie Kacewicz przypomniał sobie o wniosku, który wysłał do anioła biznesu dawno temu. Grupa Label potrafi zainwestować nawet 10 mln złotych w perspektywiczne projekty, takie jak DrewGO. Jednak przez 6 miesięcy nikt się nie odezwał, więc Kacewicz uznał, że aplikacja nie zainteresowała prywatnego inwestora.

- Proszę powiedzieć tylko kiedy – powiedział Kacewicz.

- Proponuję jutro o godz. 14.00 w naszym biurze. Czy pasuje Panu ten termin?

- Tak, oczywiście.

- W takim razie do zobaczenia.

- Do widzenia.

Kacewicz odłożył słuchawkę. *I co teraz? Przecież zgodziłem się już na propozycję Randbank? Poczekam najpierw na propozycję Label zanim zacznę się martwić.* - pomyślał Kacewicz.

Nowa propozycja

- Dzień dobry. Nazywam się Krzysztof Kacewicz i jestem umówiony na godzinę 14.00 z panem Kotkiewiczem – powiedział Kacewicz, wchodząc do biura Label.

- Dzień dobry. Pan Kotkiewicz już na Pana czeka. Zapraszam. – powiedziała asystentka.

Kacewicz wszedł do gabinetu Jacka Kotkiewicza, który wydał mu się od razu człowiekiem godnym zaufania.

- *Witam. Bardzo mi miło.* – powiedział Kotkiewicz.

- *Dzień dobry. Mnie również.* – odpowiedział Kacewicz.

- *Zapraszam. Przejdę od razu do konkretów. Bardzo spodobała nam się Pana platforma GoProdx. Chcemy w nią zainwestować w zamian za 50 proc. udziałów z opcją wykupu po 4 latach. Czy jest Pan zainteresowany?* – zaproponował Kotkiewicz.

Kacewicz milczał. Nie wiedział, co powiedzieć. To propozycja, o której marzył. Dałaby jego spółce nie tylko potrzebny kapitał, ale i niezależność.

Ale co z Randbankiem? Jeżeli teraz się wycofam, mogę stracić dobrą reputację. A w tej branży ma ona duże znaczenie. Co powinienem zrobić? – Kacewicz był zdezorientowany.

PYTANIA DO DISKUSJI:

1. Porównaj ryzyko, jakie wiąże się z zaprezentowanymi sposobami finansowania spółki DrewGO.
2. Które rozwiązanie jest właściwym sposobem na rozwój firmy DrewGO? Uzasadnij swój wybór.
3. Jak zminimalizować ryzyko dla wybranego rozwiązania?

www.studiumprzypadku.edu.pl

Załącznik 1. Dane finansowe DrewGO

Rachunek Wyników (Porównawczy)	31.12.2011	31.12.2010
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	155 805,50	224 221,52
- w tym: od jednostek powiązanych	0,00	0,00
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	127 980,50	116 783,12
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna)	0,00	0,00
III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0,00	0,00
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	27 825,00	107 438,40
B. Koszty działalności operacyjnej	157 164,27	210 838,59
I. Amortyzacja	21 160,00	3 000,00
II. Zużycie materiałów i energii	2 855,57	14 382,20
III. Usługi obce	28 130,17	33 774,92
IV. Podatki i opłaty	1 852,20	2 951,82
- w tym: podatek akcyzowy	0,00	0,00
V. Wynagrodzenia	60 723,72	46 324,16
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	8 854,46	14 038,74
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	10 992,27	16 716,96
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	22 595,88	79 649,79
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-1 358,77	13 382,93
D. Pozostałe przychody operacyjne	17 891,53	10,46
I. Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00
II. Dotacje	17 882,04	0,00
III. Inne przychody operacyjne	9,49	10,46
E. Pozostałe koszty operacyjne	784,52	4,38
I. Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00
II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00
III. Inne koszty operacyjne	784,52	4,38
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D - E)	15 748,24	13 389,01
G. Przychody finansowe	0,00	0,00
I. Dywidendy i udziały w zyskach	0,00	0,00
-w tym: od jednostek powiązanych	0,00	0,00
II. Odsetki	0,00	0,00
-w tym: od jednostek powiązanych	0,00	0,00
III. Zysk ze zbycia inwestycji	0,00	0,00
IV. Aktualizacja wartości inwestycji	0,00	0,00
V. Inne	0,00	0,00
H. Koszty finansowe	2 646,94	0,00
I. Odsetki	2 646,94	0,00
- w tym: dla jednostek powiązanych	0,00	0,00
II. Strata ze zbycia inwestycji	0,00	0,00
III. Aktualizacja wartości inwestycji	0,00	0,00
IV. Inne	0,00	0,00
I. Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)	13 101,30	13 389,01
J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I. - J.II.)	0,00	0,00
I. Zyski nadzwyczajne	0,00	0,00
II. Straty nadzwyczajne	0,00	0,00

K. Zysk (strata) brutto	13 101,30	13 389,01
L. Podatek dochodowy	2 149,00	4 100,00
a. część bieżąca	0,00	0,00
b. część odroczone	0,00	0,00
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenie straty)	0,00	0,00
N. Zysk (strata) netto	10 952,30	9 289,01

Źródło: KRS.

www.studiumprzypadku.edu.pl

Załącznik 2. Rynek e-commerce

„E-handel podbija Polskę – wartość sektora wciąż rośnie”

Polski e-commerce jest jednym z najszybciej rozwijających się rynków w Europie. Jak wynika z ostatniego raportu nt. polskiego e-commerce, przygotowanego przez zespół interaktywnie.com, w 2013 r. rynek ten osiągnął w Polsce wartość ok. 26 mld zł. Oznacza to wzrost o 4,5 mld zł rok do roku. Zdaniem większości ekspertów, wartość rynku e-commerce w Polsce nadal będzie rosta i pod koniec 2014 r. osiągnie ok. 30 mld zł

Zdaniem ekspertów Deloitte e-handel rośnie w Polsce o ponad 20 proc. rocznie. Dlatego producenci żywności i produktów FMCG coraz chętniej biorą udział w tej internetowej rewolucji. Coraz więcej osób robi zakupy w sieci, co stawia przed internetowymi sklepami coraz ambitniejsze wyzwania w celu sprostania rosnącym wymaganiom konsumentów. W czasach recesji sprzedaż internetowa jest też dobrym sposobem na budowanie przewagi konkurencyjnej. Tylko w ciągu ostatnich sześciu lat liczba e-sklepów zwiększyła się kilkukrotnie. Jeszcze w 2006 roku w Polsce było ich 2,8 tys., teraz różne szacunki wahają się **od 12 do nawet 20 tysięcy**. Rosnąca popularność handlu elektronicznego powoduje, że stale przybywa nowych e-sklepów, a e-zakupy będą w coraz większym stopniu wpływać na spadek obrotów w handlu tradycyjnym.

Przez ostatnie trzy lata udział e-commerce w ogóle handlu detalicznego wzrósł z ok. 2–3 do ponad 4 proc. Przykładowo, w Wielkiej Brytanii odsetek ten wynosi obecnie ok. 15 proc., co pokazuje też, jak wielkie możliwości stoją przed e-handlem w Polsce. Jeszcze do niedawna mogłoby się wydawać, że trudno będzie przekonać ludzi do kupowania artykułów spożywczych przez Internet. Ostatnie wyniki tego sektora pokazują, że taka forma sprzedaży cieszy się coraz większą popularnością. Wynika to zarówno z trendów konsumenckich, jak i przemiany pokoleniowej – największa grupa wiekowa klientów kupujących artykuły FMCG online to konsumenci w wieku 25–34 lata. Jeszcze kilka lat temu polski e-handel był zdominowany przez elektronikę użytkową. Z czasem grupa poszukiwanych w sieci produktów powiększyła się na rozmaite branże, w tym głównie produkty FMCG. W związku z tym każda sieć handlowa musi szybko przemyśleć swoją postawę wobec handlu w Internecie. I nie jest to dylemat: czy otworzyć się na ten kanał, lecz: jak szybko i w jaki sposób najlepiej wejść do gry o wielką stawkę.

Źródło: biznes.onet.pl; portalspozywczy.pl; dlahandlu.pl

Załącznik 3. Rynek e-zakupów w Polsce

Rynek e-zakupów spożywczych rośnie o 16,5 proc.

Zakupy spożywcze w sieci to jeden z najszybciej rosnących segmentów rynku. Według autorów raportu Euromonitor International w tym roku będą warte już 450 mln zł, czyli o 16,56 proc. więcej niż w 2011 r. – informuje „Rzeczpospolita”.

E-zakupy spożywcze warte będą w tym roku już 450 mln zł, podczas gdy handel ogólnospożywczy w Polsce – 161,9 mld zł.

Jak podaje „Rzeczpospolita”, z badania firmy ARC Rynek i Opinia wynika, że przynajmniej raz e-zakupy spożywcze zrobiło niemal 80 proc. internautów, jednak do regularnego kupowania artykułów codziennego użytku (nie tylko żywności, ale też kosmetyków czy chemii gospodarczej) w sklepach internetowych przyznaje się co piąty ankietowany.

Według Euromonitor International w 2011 r. wszystkie kategorie w handlu internetowym odnotowały wzrost. Firma spodziewa się utrzymania tego trendu co najmniej do 2015 r. Internet odpowiada jednak wciąż za niewielki fragment rynku – handel ogólnospożywczy w Polsce w tym roku wart będzie 161,9 mld zł.

W porównaniu z cenami w tradycyjnych sklepach niektóre są wyższe, inne niższe. Ten segment będzie zyskiwał, podobnie jak cały rynek e-handlu, jednak nigdy ta usługa nie stanie się masowa - czytamy w Rzeczpospolitej.

Źródło: Rzeczpospolita (2012).

www.studiumprzypadku.edu.pl

DOSTAWCA



- Otrzymanie listy produktowej
- Wysyłka próbek produktów (czynność dostawcy)
- Wysokiej jakości fotografie
- Wszystkie dane z opakowania
- Sprawdzenie poprawności
- Akceptacja danych (czynność dostawcy)
- Dystrybucja do sprzedawców



Załącznik 5 Informacje nt. rozporządzenia 1169/2011 – fragment⁵

W dniu 12 grudnia 2011 r. weszło w życie rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1169/2011 z dnia 25 października 2011 r. w sprawie przekazywania konsumentom informacji na temat żywności (...) Rozporządzenie to konsoliduje i aktualizuje dwa obszary ustawodawstwa dotyczącego etykietowania żywności – znakowanie ogólne i znakowanie wartością odżywczą, wprowadzając jednolite zasady odnośnie tych kwestii we wszystkich państwach członkowskich. (..).

Rozporządzenie stanowi, że każdemu środkowi spożywczemu przeznaczonemu do dostarczenia konsumentowi finalnemu lub do zakładów żywienia zbiorowego muszą towarzyszyć informacje na temat żywności zgodnie z niniejszym rozporządzeniem, przy czym informacje na temat żywności oznaczają nie tylko te dotyczące danego środka spożywczego udostępniane konsumentowi finalnemu za pośrednictwem etykiety, ale też za pośrednictwem innych materiałów towarzyszących lub innych środków, w tym nowoczesnych narzędzi technologicznych lub przekazu ustnego. Informacje na temat żywności nie mogą wprowadzać w błąd, muszą być rzetelne, jasne i łatwe do zrozumienia dla konsumenta. Obowiązkowe informacje na temat żywności to informacje o tożsamości, składzie, właściwościach lub innych cechach danego środka spożywczego, informacje o ochronie zdrowia konsumentów i bezpiecznym stosowaniu danego środka spożywczego oraz informacje o charakterystyce żywieniowej, umożliwiające konsumentom, w tym konsumentom o szczególnych wymogach dietetycznych, podejmowanie świadomych wyborów.

Przepisy rozporządzenia określają też nazewnictwo, kolejność i sposób wyrażania zawartości składników odżywczych, aby zapewnić jednolitość sposobu przekazywania tego rodzaju informacji i uniknąć wprowadzania w błąd i dezorientowania konsumenta. Ze stosowania szczegółowych przepisów odnośnie treści i sposobu wyrażania informacji o wartości odżywczej, analogicznie jak w przepisach krajowych, zostały wyłączone suplementy diety oraz wody mineralne.

Obowiązkowe informacje na temat żywności muszą być umieszczone w widocznym miejscu w taki sposób, aby były dobrze widoczne i wyraźnie czytelne. W przypadku żywności opakowanej muszą się one znajdować bezpośrednio na opakowaniu lub załączonej do niego etykiecie, i muszą być wydrukowane w sposób zapewniający wyraźną czytelność. Nowością w przepisach żywnościowych dotyczących znakowania jest ustalenie minimalnego rozmiaru czcionki, jaki należy stosować w odniesieniu do informacji obowiązkowych wydrukowanych na opakowaniu lub etykiecie.

Uwzględniając postęp technologiczny oraz nowe formy oferowania środków spożywczych (np. przez Internet), w rozporządzeniu zawarto także przepisy ustanawiające wymogi informacyjne dla żywności opakowanej oferowanej do sprzedaży za pośrednictwem środków porozumiewania się na odległość. W przypadku takiej sprzedaży, obowiązkowe informacje na temat żywności (z wyjątkiem daty minimalnej trwałości/terminu przydatności do spożycia) muszą być dostępne przed ostatecznym dokonaniem zakupu i muszą się znajdować na materiałach towarzyszących sprzedaży na odległość lub być dostarczane z użyciem innych właściwych wyraźnie określonych środków.

Przepisy rozporządzenia (UE) nr 1169/2011 odnoszące się do znakowania wartością odżywczą, można stosować już w chwili obecnej, równoległe z krajowymi przepisami regulującymi te kwestie, tj. rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 25 lipca 2007 r. w sprawie znakowania żywności wartością odżywczą.

Przepisy rozporządzenia (UE) nr 1169/2011, z wyjątkiem obowiązkowego podawania informacji o wartości odżywczej (w przypadkach, gdy wg aktualnych przepisów jest to informacja dobrowolna) mają być stosowane od dnia 13 grudnia 2014 r.

Informacja o wartości odżywczej na wszystkich (z wyjątkami określonymi w rozporządzeniu) opakowanych środkach spożywczych będzie obowiązkowa od dnia 13 grudnia 2016 r.

⁵ <http://www.gis.gov.pl/dep/?lang=pl&dep=14&id=51>

Nowe przepisy zwiększają też odpowiedzialność podmiotów za przekazywane informacje o środkach spożywczych.

www.studiumprzypadku.edu.pl