



**WOOD LARK**  
GROUP





## PORADNIK WŁAŚCICIELI NIERUCHOMOŚCI

### WARTOŚĆ NIERUCHOMOŚCI A JEJ DOCHODOWOŚĆ

co zrobić, by podnieść wartość nieruchomości i sprawić, by była atrakcyjna dla najemcy

**N**ieruchomość w ujęciu ekonomicznym jest traktowana jako źródło osiągnięcia korzyści materialnych. W związku z tym, że rynek staje się coraz bardziej wymagający, przeznaczenie nieruchomości na wynajem wiąże się ze znacznymi inwestycjami i ryzykiem.

**P**odstawową wiedzą dla właściciela nieruchomości komercyjnej jest rentowność najmu – a ta z kolei uzależniona jest od wielu czynników makro- i mikroekonomicznych. Nie na wszystkie można mieć bezpośredni wpływ. Istnieją pewne mechanizmy, które umożliwiają zwiększenie zysków pochodzących z najmu i tym samym podnoszą wartość budynku.



Wood Lark Group sp. z o.o.



Belwederska 9a  
00-761 Warszawa



[www.woodlark.pl](http://www.woodlark.pl)



tel: +48 22 625 40 40



tel: +48 22 625 40 40



[info@woodlark.pl](mailto:info@woodlark.pl)



ZNAJDŹ BIURO NA:  
[OFFICEBOOK.PL](http://OFFICEBOOK.PL)

## WARTOŚĆ NIERUCHOMOŚCI

DEFINICJA, CZYNNIKI JĄ KSZTAŁTUJĄCE

**W**artość nieruchomości komercyjnej wyznacza zdyskontowany strumień dochodów, jaki jest ona w stanie osiągnąć w ciągu kilku najbliższych lat przy niezmiennych warunkach rynkowych. Innymi słowy – nieruchomość jest warta tyle, ile jest w stanie zarobić dla swojego właściciela.

**C**zynniki kształtujące wartość nieruchomości pod względem przestrzeni planistycznej można usystematyzować następująco:

- ◆ egzogogeniczne czyli tworzące otoczenie nieruchomości; jest to wynik rozwoju całego obszaru pod względem osadniczym, potencjału gospodarczego, dążenia do zapewnienia i poprawy warunków życia i przemian technologicznych; są to czynniki ekonomiczne, prawne, technologiczne i społeczne, mają charakter makro i wykraczają poza cechy samej nieruchomości. Wartość nieruchomości w tym ujęciu oparta jest na czynnikach takich jak: lokalizacja, zaawansowanie rozwoju i stopień infrastruktury (technologicznej, drogowej, komunikacyjnej, dostępności usług będących bezpośrednim udogodnieniem dla użytkowników nieruchomości) zlokalizowanych w bezpośrednim sąsiedztwie nieruchomości. W ujęciu makro istotne jest również otoczenie prawne i gospodarcze.
- ◆ endogeniczne czyli charakteryzujące daną nieruchomość bezpośrednio; jest to rezultat działania charakterystycznych cech obszaru o charakterze jakościowym i ilościowym, ma charakter mikro i decyduje o podaży przestrzeni. Czynniki te to m.in. poziom technologicznego zaawansowania budynku, ilość i dostępność miejsc parkingowych, wielkość piętra i efektywność wykorzystania przestrzeni użytkowej dla najemców.

**Z**naczącą zależnością jest fakt, iż czynnik endogeniczny w istotny sposób decyduje o poziomie wartości pojedynczej nieruchomości w konkretnych warunkach egzogenicznych.

Wood Lark Group sp. z. o. o.



Belwederska 9a  
00-761 Warszawa



[www.woodlark.pl](http://www.woodlark.pl)



tel: +48 22 625 40 40



tel: +48 22 625 40 40



[info@woodlark.pl](mailto:info@woodlark.pl)



ZNAJDŹ BIURO NA:  
[OFFICEBOOK.PL](http://OFFICEBOOK.PL)

**W** analizie technicznej wyceny budynku jednym z podstawowych czynników kształtujących wartość nieruchomości jest **funkcja terenu**, która określa sposób jego wykorzystania i zagospodarowania. To także nieodłączny element **fazy cyklu życia nieruchomości komercyjnej**:

- ◆ przekształcenie gruntu – podnoszenie wartości gruntu poprzez przygotowanie go do zabudowy:
  - regulacja stanu prawnego
  - dopasowanie kształtu i wielkości działki do planowanej inwestycji
  - uzbrojenie terenu
  - uzyskanie niezbędnych pozwoleń i decyzji administracyjnych
- ◆ zabudowa gruntu – podnoszenie wartości poprzez tworzenie nowych obiektów budowlanych lub rozbudowie istniejących. Przyrost wartości odbywa się w aspekcie technicznym - przez pojawienie się części składowych nieruchomości oraz w aspekcie rynkowym – poprzez zmianę funkcji nieruchomości.
- ◆ eksploatacja nieruchomości – nieruchomość spełnia określone funkcje, zaspokaja potrzeby użytkowników. Jest to najdłuższa faza cyklu życia nieruchomości, w której rozróżniamy trzy podstawowe etapy:
  - wprowadzenie zabudowanej nieruchomości na rynek; wzrost wartości nieruchomości zabudowanej spowodowany coraz większym wypełnieniem obiektu
  - pełne wykorzystanie nieruchomości; stabilizacja wartości nieruchomości, pojawiające się spadki wartości na skutek obniżenia walorów użytkowych ograniczane są działalnością remontowo-modernizacyjną
  - postępujące zużycie obiektu; bieg czasu implikuje fakt, iż nieruchomość traci na atrakcyjności relatywnie do innych, nowszych obiektów konkurencyjnych, jej walory użytkowe i techniczne ulegają osłabieniu a to prowadzi do utraty wartości. Spadek tej wartości można ograniczać poprzez: prowadzenie działań modernizacyjnych wydłużając fazę użytkowania nieruchomości.
- ◆ zmiana statusu nieruchomości – wartość wchodzi w tzw. fazę niepewności, ulega zmianie jej stan techniczny i użytkowy. Właściciel musi podjąć decyzję odnośnie dalszego funkcjonowania nieruchomości i tworzenia jej wartości, np. modernizacja obiektu czy jego likwidacja itp.

Wood Lark Group sp. z o. o.



Belwederska 9a  
00-761 Warszawa



[www.woodlark.pl](http://www.woodlark.pl)



tel: +48 22 625 40 40



tel: +48 22 625 40 40



[info@woodlark.pl](mailto:info@woodlark.pl)



ZNAJDŹ BIURO NA:  
[OFFICEBOOK.PL](http://OFFICEBOOK.PL)





## WPLYW CZYNNIKA LUDZKIEGO NA WARTOŚĆ NIERUCHOMOŚCI

**B**y móc osiągnąć możliwie jak najwyższą wartość nieruchomości warto także rozważyć **cele i oczekiwania** poszczególnych grup interesariuszy nieruchomości:

Interesariusz	Przykładowy cel i oczekiwanie
Właściciel	- wzrost wartości nieruchomości - uzyskiwanie regularnych dochodów
Zarządca	- wynagrodzenie - udział w dochodach / wzroście wartości - gwarancja zatrudnienia
Pracownik	- wynagrodzenie - komfort i bezpieczeństwo pracy - gwarancja zatrudnienia
Najemca	- korzyści wynikające ze stanu nieruchomości: lokalizacja, prestiż, wygoda, standard, dostęp do technologii, bezpieczeństwo - stabilność i ciągłość świadczonych usług - korzystne warunki najmu - sukces prowadzonej działalności - satysfakcja klientów - reklama
Klient najemcy	- komfort, bezpieczeństwo, dostępność - kompleksowe usługi
Kredytodawca	- zwrot pożyczonego kapitału wraz z odsetkami - atrakcyjność inwestycji
Spółeczność lokalna	- dochody z podatków i opłat - miejsca pracy - atrakcyjność regionu

Wood Lark Group sp. z o. o.



Belwederska 9a  
00-761 Warszawa



[www.woodlark.pl](http://www.woodlark.pl)



tel: +48 22 625 40 40



tel: +48 22 625 40 40



[info@woodlark.pl](mailto:info@woodlark.pl)



ZNAJDŹ BIURO NA:  
[OFFICEBOOK.PL](http://OFFICEBOOK.PL)

## CZYNNIKI OBIEKTYWNE WPŁYWAJĄCE NA WARTOŚĆ NIERUCHOMOŚCI

- ◆ **lokalizacja** – im bliżej centrum, im lepszy dostęp do infrastruktury miejskiej i ścisłego centrum miasta tym cena będzie wyższa, dodatkowo najwyższą wartość mają nieruchomości znajdujące się w dużych miastach, szczególnie w stolicy
- ◆ **powierzchnia nieruchomości** – im większa powierzchnia budynku tym wyższa będzie jego cena
- ◆ **stan prawny nieruchomości** – w zależności jakie prawo własności przysługuje właścicielowi – użytkowanie wieczyste, pełna własność, współwłasność, ewentualnie obciążenia na rzecz osób trzecich i/lub roszczenia
- ◆ **stan zagospodarowania nieruchomości** - czy nieruchomość jest zabudowana czy nie, w jakim stanie są znajdujące się na niej budynki, czy są inne elementy zagospodarowania np. ogrodzenie, utwardzenie terenu etc.
- ◆ **stopień wyposażenia nieruchomości w urządzenia infrastruktury technicznej** – media, uzbrojenie tj. energia elektryczna, woda, kanalizacja, technika grzewcza, telefon, Internet, odbiór odpadów komunalnych, droga dojazdowa
- ◆ **otoczenie nieruchomości** – sąsiedztwo czyli dostęp do urzędów, instytucji publicznych, lokali gastronomicznych, ośrodków wypoczynku, sklepów, rodzaj sąsiadujących nieruchomości
- ◆ **sposób korzystania z danej nieruchomości** – biurowy, handlowy, magazynowy itp.
- ◆ **alternatywny sposób korzystania z nieruchomości** – czy istnieje możliwość innego sposobu korzystania z nieruchomości bądź adaptacji na inne potrzeby niż jest obecnie
- ◆ **charakterystyka miasta**, w której zlokalizowana jest nieruchomość – jego wielkość, status, stopień zurbanizowania, ilość firm mających siedzibę w danym mieście, ilość uczelni wyższych, infrastruktura drogowa, perspektywy rozwoju, atrakcyjność dla inwestorów, perspektywy prowadzenia biznesu
- ◆ **technologia budowlana, w jakiej wzniesiono obiekt** – najbardziej cenione są technologie zrównoważonego rozwoju potwierdzone certyfikatem ekologicznym.

Wood Lark Group sp. z. o. o.



Belwederska 9a  
00-761 Warszawa



[www.woodlark.pl](http://www.woodlark.pl)



tel: +48 22 625 40 40



tel: +48 22 625 40 40



[info@woodlark.pl](mailto:info@woodlark.pl)



ZNAJDŹ BIURO NA:  
[OFFICEBOOK.PL](http://OFFICEBOOK.PL)



## ROLA ZARZĄDCY W PROCESIE ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ NIERUCHOMOŚCI

Zarządzanie wartością nieruchomości ma praktycznie zawsze **charakter inwestycyjny**. Nieruchomość to część majątku właściciela, którego celem powinna być **maksymalizacja jej wartości** bez względu na rodzaj, funkcje, stan i sposób wykorzystania.

Rola zarządcy na etapie projektowania nieruchomości jest jeszcze w Polsce nieznana. Zarządca zaczyna wykonywać swoje obowiązki w momencie przejęcia nieruchomości w zarząd czyli gdy budynek jest już zrealizowany i oddany do użytkowania. W wielu krajach zarządca zaczyna swoją pracę zazwyczaj jako doradca inwestora.

Różnorodność nieruchomości sprawia, że nie ma jednego uniwersalnego sposobu na kształtowanie jej wartości. Można rzec, iż jest to wypadkowa różnorodnych czynników. Zarówno zwiększanie jej wartości jak i zabezpieczenie na dotychczasowym poziomie wymaga **indywidualnego** sposobu zarządzania. Jest to **ostatni i najdłuższy etap procesu inwestycyjnego** rozpoczynający się w momencie oddania budynku do użytkowania.

Decyzje inwestycyjne podejmowane celem podniesienia wartości nieruchomości mają prowadzić do osiągnięcia w przyszłości korzyści ekonomicznych: dochodu, zysku i/lub nadwyżki finansowa. Zarządca przejmując nieruchomość w zarządzanie powinien przede wszystkim poznać **cele** właściciela. Do najczęstszych z nich należą:

- ◆ zabezpieczenie zainwestowanego kapitału
- ◆ osiągnięcie stabilnych, względnie wysokich dochodów
- ◆ zwiększenie wartości nieruchomości
- ◆ przywrócenie budynku do stanu pierwotnego celem zwiększenia dochodowości poprzez remont
- ◆ minimalizacja kosztów funkcjonowania przy zachowaniu dbałości o stan techniczny i funkcjonalny.

Jedną z podstawowych ról zarządcy nieruchomości inwestycyjnej jest

ocena:

potencjału nieruchomości	możliwości podniesienia jej wartości
--------------------------	--------------------------------------

Ma on **kreować** wartość już istniejącego obiektu i aktywnie uczestniczyć w procesach restrukturyzacji. Dlatego też zarządzanie nieruchomością dochodową skupione jest na maksymalizacji wartości danego obiektu celem **uzyskania jak najlepszego wyniku finansowego** w cyklu życia danej nieruchomości w specyficznym otoczeniu rynku.

Wood Lark Group sp. z o.o.



Belwederska 9a  
00-761 Warszawa



[www.woodlark.pl](http://www.woodlark.pl)



tel: +48 22 625 40 40



tel: +48 22 625 40 40



[info@woodlark.pl](mailto:info@woodlark.pl)



ZNAJDŹ BIURO NA:  
[OFFICEBOOK.PL](http://OFFICEBOOK.PL)



## OBSZARY ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ NIERUCHOMOŚCI

OBSZAR ZARZĄDZANIA	CZYNNIK KSZTAŁTUJĄCY WARTOŚĆ NIERUCHOMOŚCI	CELE SZCZEGÓŁOWE	EFEKT REALIZOWANYCH CELÓW SZCZEGÓŁOWYCH
Finansowy	- poziom dochodów z nieruchomości	- wzrost dochodów operacyjnych Obniżenie wydatków operacyjnych	- wyższe stawki czynszu - zmniejszenie poziomu pustostanów - obniżenie zaległości czynszowych - zmniejszenie kosztów funkcjonowania nieruchomości
Techniczny	- stan techniczny budynku - infrastruktura teletechniczna - wyposażenie budynku	- poprawa stanu technicznego - efektywne wykorzystanie powierzchni - unowocześnienie wyposażenia	- zmniejszenie stopnia zużycia budynku - wzrost bezpieczeństwa eksploatacji nieruchomości - poprawa estetyki - zwiększenie sprawności urządzeń
Prawny	- stan prawny nieruchomości - warunki umów najmu - postanowienia umowy o zarządzanie	- uregulowanie stanu prawnego nieruchomości - renegotjacja warunków najmu - zmiana zakresu obowiązków zarządcy	- uregulowane stosunki własnościowe - korzystniejsze warunki najmu - rozszerzenie zakresu obowiązków zarządcy
Marketingowy	- wizerunek nieruchomości i jej renoma - struktura najemców	- budowanie wizerunku obiektu - poprawa pozycji rynkowej nieruchomości - promocja obiektu - selekcja najemców	- pozyskanie nowych najemców - zmniejszenie pustostanów - ujednolicona struktura najemców - poprawa wizerunku nieruchomości
Relacje z najemcami	- obsługa nieruchomości - świadczenie dodatkowych usług - dostępność udogodnień - bezpieczeństwo obiektu	- usługi towarzyszące np. poczta, restauracja, kawiarnia, kurier, siłownia - zwiększenie liczby miejsc parkingowych	- satysfakcja najemców - wzrost ich lojalności - przedłużenie umów najmu

Wood Lark Group sp. z o.o.



Belwederska 9a  
00-761 Warszawa



www.woodlark.pl



tel: +48 22 625 40 40



tel: +48 22 625 40 40



info@woodlark.pl



ZNAJDŹ BIURO NA:  
OFFICEBOOK.PL

**P**odnoszenie wartości budynku to proces polegający na lokowaniu / relokowaniu kapitału w nieruchomości celem osiągnięcia bieżących i/lub przyszłych korzyści majątkowych. Inwestowanie w nieruchomości zwykle ma na celu osiągnięcie konkretnego celu ekonomicznego tj. uzyskiwanie regularnych przychodów z najmu, dzierżawy etc. Ma to także na celu osiągnięcie zysku z tytułu sprzedaży.

**A**ktywność zarządcy odnośnie troski o wartość nieruchomości nakierowane są na dwa aspekty:

- ◆ dochodowość czyli wartość czynszowa
- ◆ bezpieczeństwo zainwestowanego kapitału tj. wartość kapitałowa.

KREOWANIE dochodów	RYZYKO w osiągnięciu dochodów
dbałość o stan techniczny i standard użytkowy	dobór najemców
dążenie do dostosowania funkcji obiektów do zmieniających się potrzeb rynku	dbałość o najemcę
szybkość reakcji na sygnały cenowe	sposób zawierania umów najmu
dobór dobrych, stabilnych najemców	synchronizacja w czasie zawieranych umów najmu
umiejętność zawierania umów najmu	dbałość o stan techniczny i użytkowy budynku
kontrola wydatków eksploatacyjnych	dbałość o dostosowanie funkcji obiektu do potrzeb rynku
kształtowanie wizerunku nieruchomości poprzez jej promocję	

**W**łaściwa strategia, jako sposób osiągania celów, umożliwia budowanie długotrwałej i trudnej do naśladowania przewagi konkurencyjnej na rynku, odróżniając dany podmiot od innych. Jednocześnie zapewnia to właścicielowi korzyści wynikające ze wzrostu skali, zakresu działania, ograniczenia kosztów, wzrostu jakości produktu i – w efekcie końcowym – wzrostu wartości ekonomicznej.

Cele i czynności podejmowane przez zarządcę kształtującego wartość rynkową nieruchomości zależą m.in od:

- ◆ jej rodzaju
- ◆ sposobu wykorzystania
- ◆ stanu technicznego
- ◆ fazy cyklu życia
- ◆ pozycji rynkowej.

**Z**e względów finansowych cele w strategii wzrostu wartości nieruchomości nie mogą być realizowane jednocześnie. Istotne jest, by opracować plan działania z analizą kosztów i korzyści danego przedsięwzięcia, zrealizować najbardziej niezbędne cele.

Wood Lark Group sp. z. o. o.



Belwederska 9a  
00-761 Warszawa



www.woodlark.pl



tel: +48 22 625 40 40



tel: +48 22 625 40 40



info@woodlark.pl



ZNAJDŹ BIURO NA:  
OFFICEBOOK.PL





## KONCEPCJA ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ NIERUCHOMOŚCI VALUE BASED MANAGEMENT - VBM

**N**ieruchomość jako obiekt inwestycji winna zapewnić:

- ◆ bezpieczeństwo kapitału
- ◆ regularne uzyskiwanie dochodu

Powyższe czynniki przekładają się na poziom wartości nieruchomości.

**I**nwestycja to rzecz ryzykowna. Elementu niepewności niestety nie da się wyeliminować całkowicie, ponieważ inwestowanie jest nieodłącznie związane z przyszłością. Ważnym elementem jest gromadzenie informacji użytecznych podczas analizy czynników wpływających na niepowodzenie inwestycji.

**Z**arządzanie wartością nieruchomości czyli **Value Based Management (VBM)** polega na pomnożeniu zainwestowanego już kapitału celem maksymalizacji jego wartości. W przypadku nieruchomości jest to wzrost wartości budynku oraz osiąganie z niej regularnych dochodów. Wykorzystanie koncepcji VBM w sferze zarządzania nieruchomościami, to koncentracja działań z każdej ze sfer zarządzania celem osiągnięcia jak najwyższej wartości rynkowej nieruchomości.

**K**oncepcja VBM i jej wykorzystanie to koncentracja działań realizowanych równolegle w poszczególnych obszarach zarządzania, celem osiągnięcia najwyższej wartości rynkowej nieruchomości. Wymaga to identyfikacji i zrozumienia czynników wpływających na poziom wartości. Wyróżniamy **cztery etapy**:

- ◆ wyznaczanie konkretnych celów
- ◆ opracowanie strategii
- ◆ ustalenie i przyjęcie planów działania wraz z przygotowaniem odpowiednich budżetów
- ◆ ustalenie i wdrożenie pomiaru wyników.

**K**oncepcja VBM to proces długotrwały, a nie jednorazowe przedsięwzięcie. Wymaga ona zaangażowania wszystkich uczestników procesu zarządzania: najemców, zarządców i personelu obsługującego nieruchomość. Możliwość jej wykorzystania ograniczają poniższe czynniki:

- ◆ celowość jej zastosowania
- ◆ możliwości wdrożenia
- ◆ wyznaczenie obszarów jej zastosowania
- ◆ zakres czynności realizowanych celem podnoszenia wartości
- ◆ wskazanie mierników efektywności zastosowanej koncepcji.

Wood Lark Group sp. z o. o.



Belwederska 9a  
00-761 Warszawa



[www.woodlark.pl](http://www.woodlark.pl)



tel: +48 22 625 40 40



tel: +48 22 625 40 40



[info@woodlark.pl](mailto:info@woodlark.pl)



ZNAJDŹ BIURO NA:  
[OFFICEBOOK.PL](http://OFFICEBOOK.PL)

**E**fekty wdrożenia koncepcji VBM są odczuwalne w dłuższej perspektywie czasowej bowiem inwestowanie niemal zawsze związane jest z ponoszeniem dodatkowych nakładów finansowych – zamrożeniem kapitału na długi okres czasu, np. kilka lat. Wskaźnikami dla pomiaru efektów wdrożonych działań to m.in.:

- ◆ poziom wartości rynkowej nieruchomości
  - ◆ wartość poszczególnych części nieruchomości
  - ◆ poziom rocznych dochodów operacyjnych netto
  - ◆ poziom wydatków operacyjnych
  - ◆ stopień wynajęcia powierzchni
  - ◆ liczba najemców i ich rotacja
  - ◆ wskaźniki płynności finansowej i rentowności zainwestowanego kapitału.
- 

Wood Lark Group sp. z. o. o.



Belwederska 9a  
00-761 Warszawa



[www.woodlark.pl](http://www.woodlark.pl)



tel: +48 22 625 40 40



tel: +48 22 625 40 40



[info@woodlark.pl](mailto:info@woodlark.pl)

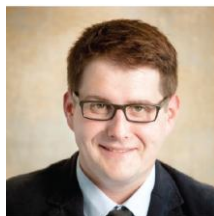


ZNAJDŹ BIURO NA:  
[OFFICEBOOK.PL](http://OFFICEBOOK.PL)



**Magdalena Atiah**  
Analityk Rynku Nieruchomości

T: +48 22 625 40 40  
E: [m.atiah@woodlark.pl](mailto:m.atiah@woodlark.pl)



**Robert Zalewski**  
Partner

T: +48 509 08 44 33  
E: [r.zalewski@woodlark.pl](mailto:r.zalewski@woodlark.pl)



ODWIEDŹ NASZ  
NOWY PORTAL

...NAJLEPSZE OFERTY BIUR,  
W JEDNYM MIEJSCU

  
OFFICEBOOK.PL

Aby uzyskać więcej informacji,  
zapraszamy do kontaktu z naszym biurem:

WOOD LARK Sp. Z o.o. Sp. K.  
Ul. Belwederska 9A, 00-761 Warszawa



tel: +48 22 625 40 40



fax: +48 22 625 40 40



info@woodlark.pl

Niniejszy raport zawiera informacje ogólnodostępne, a firma Wood Lark Group wykorzystwała je przy założeniu, że są one prawdziwe i kompletne. Wood Lark Group nie przyjmuje żadnej odpowiedzialności w przypadku, gdyby informacje te okazały się nieprawdziwe lub niekompletne, ani nie składa żadnych oświadczeń ani zapewnień, wyraźnych lub dorozumianych, co do prawdziwości lub kompletności informacji zawartych w niniejszym raporcie.

Raport może zawierać błędy lub pominięcia, a ceny, warunki najmu lub inne warunki mogą ulec zmianie lub być wycofane bez zawiadomienia. Raport może podlegać szczególnym warunkom w zakresie publikacji informacji, ustanawianym przez osoby trzecie. Dokładne informacje przydatne przy podejmowaniu decyzji w zakresie nieruchomości zamieszczone są na stronie [www.officebook.pl](http://www.officebook.pl), [www.woodlark.pl](http://www.woodlark.pl).

2015 Wood Lark Group. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Wood Lark Group sp. z. o. o.



Belwederska 9a  
00-761 Warszawa



[www.woodlark.pl](http://www.woodlark.pl)



tel: +48 22 625 40 40



tel: +48 22 625 40 40



info@woodlark.pl



ZNAJDŹ BIURO NA:  
OFFICEBOOK.PL