

SZUKASZ GOTOWEJ PRACY ?
TO PEWNA DROGA DO POWAŻNYCH KŁOPOTÓW.
PLAGIAT JEST PRZESTĘPSTWEM !
NIE RYZYKUJ ! NIE WARTO !
POWIERZ SWOJE SPRAWY PROFESJONALISTOM.



[WWW.EDUAKADEMIA.PL](http://www.eduakademia.pl)

PRACE MAGISTERSKIE
PRACE LICENCJACKIE
PRACE DYPLOMOWE
PRACE INŻYNIERSKIE

STRATEGIE KONKURENCJI

Wstęp

Niniejsza praca poświęcona jest **strategiom konkurencji**, koncepcji opracowanej pod koniec lat 80-tych przez Michaela E. Portera profesora Harvard Business School – jednego z najbardziej znanych specjalistów w dziedzinie zarządzania strategicznego.

Jego prace rozwinęły teorię i praktykę konkurencji przedsiębiorstw oraz krajów. Koncepcje swoje Porter zaprezentował w trzech książkach. W pierwszej koncentruje się na ogólnych i szczegółowych strategiach konkurencji oraz metodach analizy otoczenia konkurencyjnego, w drugiej – na źródłach przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, a w trzeciej na źródłach przewagi konkurencyjnej poszczególnych krajów.¹

Teoria Portera dotyczy przedsiębiorstw wyspecjalizowanych oraz drugiego poziomu przedsiębiorstw zdywersyfikowanych, to jest strategicznych jednostek biznesu. Korzenie koncepcji strategicznej Portera tkwią w ekonomice przemysłu (*Industrial Economics*), której to dyscypliny Porter był przedstawicielem². Analiza strategiczna Portera koncentruje się na przemyśle i jego strukturze. W dalszych pracach Porter przechodzi od strategii konkurencji pojedynczego przedsiębiorstwa do określenia źródeł przewagi konkurencyjnej całych przemysłów poszczególnych krajów na rynkach światowych. Buduje w ten sposób określone zasady polityki przemysłowej których punktem wyjścia są stwierdzone w wyniku międzynarodowych badań porównawczych źródła przewagi konkurencyjnej narodów³.

W pierwszej swojej książce – *Strategie Konkurencji (Competitive Strategy)* – Porter opracował pełny zbiór ogólnych strategii konkurencji (generic strategies), stanowiących bazę, w oparciu o którą poszczególne firmy mogą prowadzić walkę konkurencyjną. Poniższa praca opiera się głównie na wyżej wymienionej książce i zawiera ogólną charakterystykę wspomnianych strategii, założenia ich realizacji, wymagania oraz ryzyko związane z ich wdrożeniem.

Rozdz. 1

Planowanie strategii marketingowej

Strategia marketingowa jest jednym z elementów planu marketingowego. Znajduje się w części planu, która zawiera właściwe decyzje planistyczne i przedstawia szeroko rozumiane narzędzia realizacji planu.

Tabela 1 Struktura planu marketingowego

Elementy planu
I. Streszczenie dla kierownictwa
II. Bieżąca sytuacja marketingowa
III. Analiza możliwości i problemów
IV. Cele
V. Strategia marketingowa
VI. Program działania
VII. Przewidywane wyniki
VIII. Kontrola

Źródło: Kotler PH. Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1988, str:93

Kształtowanie strategii marketingowej jest procesem decyzyjnym polegającym na ustaleniu kluczowych problemów i wyborze optymalnych rozwiązań z punktu widzenia założonych celów i warunków ich realizacji¹.

Biorąc pod uwagę ogólne zróżnicowanie podmiotów rynku, których reakcje muszą być brane pod uwagę w toku planowania działań marketingowych, należy wyróżnić trzy podstawowe obszary problemowe i odpowiadające im komponenty całościowej strategii marketingowej:

1. strategia oddziaływania na nabywców,
- 2. Strategia konkurencji,**
3. strategia współdziałania z partnerami w sferze dystrybucji lub zaopatrzenia.

Dwie pierwsze strategie nie są całkowicie rozłączne, ponieważ w koncepcji oddziaływania na nabywców zawarte są nie tylko reguły postępowania firmy względem tychże nabywców, lecz również względem działających na tym samym rynku konkurentów. Oznacza to że w obu podejściach częściowo rozpatruje się te same zagadnienia, tylko z dwóch różnych punktów widzenia: nabywców i konkurentów. Biorąc pod uwagę wymagania dotyczące spójności działań ostateczne rozwiązania muszą być oczywiście uzgodnione, przy uwzględnieniu znaczenia każdego z aspektów w kształtowaniu ogólnej strategii przedsiębiorstwa. W rezultacie, strategia ta może być zorientowana albo na nabywców albo na konkurentów.

W ujęciu zorientowanym na konkurentów działalność gospodarczą traktuje się jako proces rywalizacji firm o podział wytwarzanej wartości ekonomicznej. Charakterystycznym przykładem rozpatrywania biznesu z punktu widzenia konkurencji ilustruje tzw. model pięciu sił Portera. W modelu tym konkurencja postrzegana jest jako zjawisko powszechne, obejmujące wszystkich uczestników rynku. Firma konkuruje więc nie tylko z innymi przedsiębiorstwami należącymi lub zamierzającymi wejść do danego sektora, lecz także z klientami i dostawcami. Klienci są postrzegani jako przeciwnicy starający się wytargować jak najkorzystniejsze warunki zakupu, a dopiero w dalszym planie jako cel oddziaływań marketingowych i obiekt rywalizacji pomiędzy konkurującymi firmami.

Porter przedstawia swój model jako uniwersalny. Wdaje się jednak, że znacznie łatwiej jest go uzasadnić w odniesieniu do rynków instytucjonalnych nabywców niż konsumentów indywidualnych. Nabywcy instytucjonalni – chociażby ze względu na stopień koncentracji popytu i profesjonalny tryb podejmowania decyzji zakupu – posiadają wyższą siłę przetargową, co w znacznie większym stopniu determinuje strategię przedsiębiorstwa.

Rys. 1

Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora.



Źródło: M. E. Porter, *Strategia konkurencji – Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, str. 22.

Rozdz. 2

Podstawowe strategie konkurencji

2.1 Charakterystyka podstawowych strategii konkurencji

Wyróżniamy trzy podstawowe strategie konkurencji:

- 1. Wiodąca pozycja pod względem kosztów**
- 2. Zróżnicowanie**
- 3. Koncentracja**

Czasami firma może realizować więcej niż jedną z tych strategii, ale bardzo rzadko jest to możliwe. Skuteczne wdrożenie którejkolwiek ze strategii wymaga zazwyczaj całkowitego zaangażowania się i przyjęcia wspomagających rozwiązań organizacyjnych, które ulegną rozproszeniu, jeżeli istnieje więcej niż jeden podstawowy cel. Podstawowe rodzaje strategii są sposobami osiągnięcia dużo lepszych wyników od konkurentów w sektorze. Struktura niektórych sektorów umożliwia wszystkim należącym do nich firmom uzyskiwanie wysokich zysków, podczas gdy w innych powodzenie w stosowaniu jednego z podstawowych rodzajów strategii może zapewnić osiągnięcie zaledwie zadowalających zysków w ujęciu absolutnym.

2.1.1 Wiodąca pozycja pod względem kosztów

Strategia ta, polega na zdobyciu dominującej pozycji w sektorze pod względem kosztów całkowitych za pomocą zbioru funkcjonalnych zasad postępowania.

Wiodącą pozycję pod względem kosztów osiągnąć można poprzez:

- agresywne inwestowanie w urządzenia produkcyjne (w celu poprawy efektywności procesów produkcyjnych),
- dążenie do obniżenia kosztów poprzez doświadczenie,
- ścisłą kontrolę kosztów bezpośrednich oraz ogólnych,
- minimalizację kosztów na badanie i rozwój,
- minimalizację kosztów na obsługę posprzedażową,
- redukcję personelu sprzedażowego,
- zmniejszenie nakładów na reklamę i tym podobne,
- unikanie klientów o marginalnym znaczeniu.

Motywy przewodnim tej strategii jest niższy koszt wytwarzania w porównaniu z konkurentami, ale oczywiście nie można tu pomijać jakości poziomu obsługi i innych ważnych zagadnień.

Korzyści jakie osiąga przedsiębiorstwo ze stosowania strategii wiodącej pozycji pod względem przywództwa kosztowego:

- wyższe od przeciętnych zyski - *mimo obecności mocnych sił konkurencyjnych;*
- ochrona przed rywalizacją ze strony konkurentów – *dzięki niższym kosztom firma może osiągać zyski, nawet gdy konkurenci osiągają straty wskutek ostrej rywalizacji na rynku;*
- ochrona przed naciskami ze strony silnych, znaczących nabywców – *nabywcy mogą żądać obniżenia ceny jedynie do poziomu, który oferuje kolejny pod względem sprawności konkurent;*
- obrona przed potężnymi dostawcami – *większa elastyczność w razie konieczności podwyższania wielkości nakładów;*
- wysokie bariery wejścia dla nowych konkurentów – *przedsiębiorstwa realizujące tę strategię zazwyczaj korzystają już z efektów skali, lub też z przewagi cenowej;*
- silna pozycja produktów firmy względem substytutów – *firma znajduje się w korzystniejszej sytuacji, jeśli chodzi o substytuty, w porównaniu z jej*

konkurentami w sektorze;

Realizacji strategii najniższych kosztów całkowitych sprzyjają następujące uwarunkowania:

- wysoki względny udział w rynku
- korzystny dostęp do źródeł surowców
- produkty zaprojektowane w sposób ułatwiający proces produkcyjny
- szeroki asortyment umożliwiający rozłożenie kosztów oraz obsługę wszystkich głównych grup nabywców w celu zwiększenia wolumenu sprzedaży

2.1.2 Zróżnicowanie

Strategia ta polega na zróżnicowaniu wyrobu lub usługi oferowanej przez firmę, na stworzeniu czegoś co w całym przemyśle jest uznawane za unikalne.

Istnieje wiele sposobów odróżniania firmy od konkurencji. Firma może różnicować:

- wzór wyrobu lub marki np. Mercedes – samochody
- technologię np. Coleman – sprzęt turystyczny
- cechy wyrobu np. Jenn–Air – kuchnie elektryczne
- obsługę posprzedażową np. Crown Cork & Seal – puszki metalowe
- sieć sprzedażowa np. Caterpillar Tractor – maszyny budowlane

Najlepiej gdy firma różnicuje się pod kilkoma względami. Na przykład firma Caterpillar Tractor jest znana nie tylko z sieci sprzedażowej i gwarantowanej dostępności części zamiennych, ale także z doskonałej jakości i trwałości wyrobów. Wszystko to ma podstawowe znaczenie w przypadku ciężkiego sprzętu, przy którym postoją bardzo kosztowne. Strategia zróżnicowania nie pozwala firmie na pomijanie wysokości kosztów, ale nie są one podstawowym celem strategicznym.

Zalety zastosowania strategii zróżnicowania.

Osiągnięcie zróżnicowania pozwalana :

- uzyskiwanie wyższej od przeciętnej stopy zysku w danym sektorze, gdyż stwarza pozycję możliwą do obrony przed pięcioma siłami konkurencyjnymi, chociaż w inny sposób niż w przypadku wiodącej pozycji pod względem kosztów.
- chroni przed konkurencyjną rywalizacją ze względu na lojalność klientów wobec marki i wynikającą z niej mniejszą wrażliwość na cenę.
- Zwiększa marżę zysków co pozwala uniknąć konieczności zajmowania pozycji niskiego kosztu.
- Lojalność klientów i konieczność przewyższenia unikalności przez konkurentów stanowią przeszkody wejścia.
- Zróżnicowanie zapewnia wyższe marże zysków umożliwiające przeciwstawienie się siłom dostawców, a jednocześnie ogranicza siłę nabywców, którzy nie mają porównywalnych wyrobów i dlatego są mniej wrażliwi na ceny.

Firma , która zróżnicowała się w celu zdobycia lojalności klientów, będzie miała lepszą pozycję wobec wyrobów substytucyjnych niż jej konkurenci.

Wady zastosowania strategii zróżnicowania.

- Zróżnicowanie może uniemożliwić zdobycie dużego udziału w rynku.
- Często wymaga zrezygnowania w pewnym stopniu z masy sprzedaży, czego nie da się pogodzić z tak dużym udziałem.
- Odbywa się za cenę gorszej pozycji kosztowej, ponieważ czynności potrzebne do jego uzyskania są z natury kosztowne, np. badania, wzornictwo wyrobu, wysoka jakość materiałów czy intensywne działania promocyjne
- Pomimo uznawania wyższości danej firmy, nie wszyscy klienci będą mogli zapłacić wyższe ceny

2.1.3 Koncentracja

Jest to rodzaj strategii, który koncentruje się na określonej grupie nabywców, określonym wycinku asortymentu wyrobów lub rynku geograficznym. Strategie niskiego kosztu i zróżnicowana zmierzają do realizacji celu w skali całego sektora. Strategia koncentracji natomiast jest tworzona z myślą o szczególnie dobrej obsłudze określonego segmentu, a każda z funkcjonalnych zasad postępowania jest temu podporządkowana.

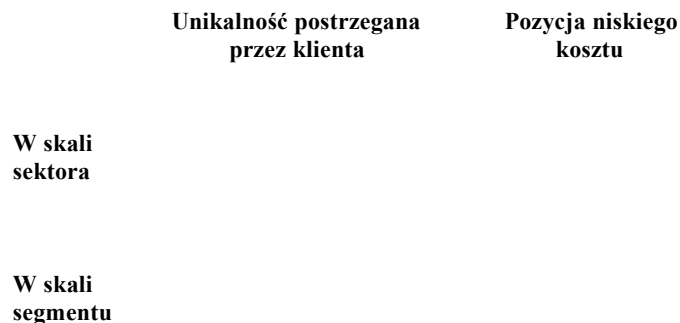
Strategia ta opiera się na założeniu, że firma w ten sposób może sprawniej i skuteczniej obsłużyć swój wąski strategiczny segment niż konkurenci działający w szerszej skali. W efekcie firma może:

- osiągnąć zróżnicowanie w wyniku lepszego zaspokojenia potrzeb swojego segmentu
- obniżyć koszty jego obsługi

Chociaż strategia nie zapewnia niskich kosztów czy zróżnicowania z perspektywy rynku jako całości, to osiąga jedną albo obie te pozycje w odniesieniu do swojego wąskiego segmentu rynku. Różnice między tymi trzema strategiami przedstawia poniższy rysunek.

Rys. 2

Trzy podstawowe rodzaje strategii



Firma, która zdoła się skoncentrować, może uzyskać ewentualnie wyższe niż przeciętne zyski w porównaniu ze swoim sektorem. Jej koncentracja oznacza, iż firma osiągnęła pozycję niskich kosztów w swoim strategicznym segmencie albo wysokie zróżnicowanie, albo jedno i drugie. Pozycje takie chronią przed każdą z sił konkurencyjnych. Można też posłużyć się koncentracją do wyboru segmentów najmniej wrażliwych na wyroby substytucyjne lub takich, gdzie konkurenci są najslabsi.

Strategia koncentracji zawsze wiąże się z pewnymi ograniczeniami możliwego do osiągnięcia udziału w całym rynku. Koncentracja z konieczności wymaga rezygnacji z części wolumenu sprzedaży na rzecz rentowności. Podobnie jak w przypadku strategii zróżnicowania, może ale nie musi wiązać się z częściową rezygnacją z pozycji kosztów całkowitych.

2.2 Wymagania związane z podstawowymi strategiami.

Strategie podstawowe różnią się od siebie pod wieloma względami. Skuteczne ich wdrożenie wymaga odmiennych zasobów i umiejętności, odmiennych układów organizacyjnych, procedur kontrolnych i systemów zachęt.

2.2.1 Wymagania dotyczące strategii wiodącej pozycji pod względem kosztów.

1. Z uwagi na potrzebne umiejętności i zasoby wymagane są:

- ciągłe nakłady inwestycyjne i dostęp do kapitałów,
- umiejętności projektowania technologii
- ścisły nadzór nad siłą roboczą
- technologizacja konstrukcji wyrobów

2. Z uwagi na potrzeby organizacyjne potrzebna jest:

- ścisła kontrola kosztów
- częste i szczegółowe sprawozdania kontrolne

- ustrukturalizowana organizacja i zakresy odpowiedzialności
- zachęty oparte na ścisłym wykonaniu planów ilościowych

2.2.2 Wymagania dotyczące strategii zróżnicowania.

1. Z uwagi na potrzebne umiejętności i zasoby wymagane są:

- duże umiejętności marketingowe
- projekty wyrobów
- uzdolnienia twórcze
- duże możliwości prowadzenia badań podstawowych
- wysoka reputacja lub wiodąca pozycja korporacji w dziedzinie techniki
- długa tradycja w danym sektorze albo szczególna kombinacja umiejętności ludzi przyciągniętych z innych firm

2. Z uwagi na potrzeby organizacyjne potrzebna jest:

- ścisła koordynacja funkcji badawczo-rozwojowych, opracowania wyrobów i marketingowych
- subiektywne oceny i zachęty zamiast pomiarów ilościowych
- atrakcyjne warunki przyciągające wysoko wykwalifikowanych pracowników, naukowców, ludzi twórczych

2.2.3 Wymagania dotyczące strategii koncentracji.

1. Z uwagi na potrzebne umiejętności i zasoby wymagane są:

- kombinacja powyższych zasad postępowania, nakierowana na określony segment strategiczny

2. Z uwagi na potrzeby organizacyjne potrzebna jest:

- kombinacja powyższych zasad postępowania, nakierowana na określony segment strategiczny

Poszczególne rodzaje strategii mogą też wymagać odmiennych stylów przywództwa i mogą prowadzić do zupełnie odmiennych kultur i klimatu korporacji.

Rozdz. 3

Ryzyko związane z podstawowymi strategiami

Przy stosowaniu podstawowych strategii występują zazwyczaj dwa rodzaje ryzyka:

- możliwość nieosiągnięcia celów strategii lub jej zaniechania
- zanikanie strategicznej przewagi uzyskanej dzięki danej strategii, wraz z ewolucją danego sektora

Trzy poznane wcześniej strategie podstawowe zmierzają do stworzenia odmiennych mechanizmów obronnych wobec sił konkurencyjnych, zatem wiążą się z ryzykiem różnego typu. Firma, która chce dokonać najwłaściwszego wyboru strategii powinna wiedzieć na czym polega ryzyko związane z każdą z nich.

3.1 Ryzyko związane z wiodącą pozycją kosztową

Wiodąca pozycja pod względem kosztów nakłada duże ciężary na firmę dążącą do jej utrzymania: konieczność reinwestowania w nowoczesne urządzenia, złomowania przestarzałego wyposażenia unikania rozszerzania asortymentu wyrobów i wyczulenia na udoskonalenia techniczne. Ryzyko m.in. może być związane :

- z dochodzeniem do niskich kosztów przez nowo wchodzących do danego sektora lub przez konkurentów, w wyniku naśladownictwa albo przez możliwość zainwestowania w urządzenia odpowiadające najnowszej technice,
- ze zmianą techniczną niweczącą poprzednie inwestycje lub uczenie się,
- z niedostrzeżeniem potrzeby dokonania zmian w wyrobach lub marketingu,
- z inflacją kosztów ograniczającą możliwość utrzymania przez firmę różnicy cen równoważącej prestiż znaków firmowych konkurentów lub stosowanie innych sposobów różnicowania wyrobów.

3.2 Ryzyko związane ze zróżnicowaniem

Zróżnicowanie wiąże się również z kilkoma rodzajami ryzyka. Ryzyko to występuje wówczas gdy:

- różnica kosztów między konkurentami o niskich kosztach a zróżnicowaną firmą staje się zbyt duża – *nabywcy mimo przywiązania do marki rezygnują z niektórych cech, usług czy prestiżu zróżnicowanej firmy na rzecz dużych oszczędności,*
- zmniejsza się zapotrzebowanie nabywców na to, co stanowi przedmiot zróżnicowania - *zjawisko to może wystąpić w miarę zwiększenia się wyrafinowania nabywców,*
- naśladownictwo zmniejsza dostrzegalne zróżnicowanie – *sytuacja ta występuje często w miarę dojrzewania danego sektora.*

3.3 Ryzyko związane z koncentracją

Koncentracja wiąże się z innym rodzajem ryzyka. Ryzyko występuje wówczas gdy :

- zwiększa się różnica kosztów między konkurentami działającymi na szeroką skalę a firmą skoncentrowaną, co eliminuje korzyści kosztowe wynikające z obsługiwanie wąskiego rynku albo równoważy zróżnicowanie wynikające z koncentracji,
- różnice w wyrobach lub usługach pożądanym przez wybrany strategiczny segment i przez cały rynek zmniejszają się,
- konkurenci wyszukują węższe podsegmenty w wybranym segmencie strategicznym, uzyskując jeszcze większą koncentrację niż firma koncentrująca się.

Rozdz.4

Style strategii konkurencji

Oprócz określenia podstawy budowania strategii przewagi konkurencyjnej, bardzo ważnym elementem jest określenie jej stylu. Cele konkurencji można bowiem realizować w różny sposób. Przejawia się to w ofensywnej lub defensywnej postawie względem konkurentów oraz w stosowaniu konwencjonalnych, zwyczajowo przyjętych w danym środowisku sposobów konkurowania lub sposobów niekonwencjonalnych, przełamujących dotychczasowe zwyczaje. Skrzyżowanie obu alternatyw daje cztery ogólne warianty stylu konkurowania.

Tabela 2

Warianty konkurowania

Cechy konkurencji	Ofensywa	Defensywa
Konwencjonalna	Styl ostrożnego pretendenta	Styl statecznego lidera
Niekonwencjonalna	Styl agresywnego pretendenta	Styl młodego lidera

4.1 Styl statecznego lidera

Styl ten cechuje firmy posiadające ugruntowaną pozycję lidera na rynku i broniące jej przy wykorzystaniu konwencjonalnych sposobów konkurowania.

4.2 Styl agresywnego pretendenta

Styl agresywnego pretendenta cechuje firmy usiłujące wszelkimi sposobami zdobyć zaplanowaną pozycję rynkową lub przebojem wchodzić na rynek, które stosują niekonwencjonalne sposoby konkutowania bez oglądania się na reakcje obecnych na rynku podmiotów.

4.2 Styl młodego lidera

Styl młodego lidera cechuje firmy, które od niedawna zajmują czołową pozycję i bronią jej wszelkimi dostępnymi sposobami, czyli metodami niekonwencjonalnymi.

4.4 Styl ostrożnego pretendenta

Styl ostrożnego pretendenta charakteryzuje firmy, które usiłują zwiększyć swój udział w rynku, jednak w sposób nie prowokujący ostrego konfliktu z konkurentami¹.

Podsumowanie

W literaturze światowej z zakresu zarządzania strategicznego wszyscy autorzy pisząc o strategiach konkurencji opierają się na Porterowskim podejściu do tego zagadnienia. Stąd też my również bazowaliśmy na jego osiągnięciach w tym zakresie. Na koniec jednak chcieliśmy zwrócić uwagę na praktyczne możliwości wdrożenia tej koncepcji zarządzania. Zastosowanie jednej z powyższych strategii wymaga przeprowadzenia kompleksowej analizy otoczenia konkurencyjnego, co stwarza poważne wątpliwości, na ile w praktyce możliwe jest przeprowadzenie tej bardzo szczegółowej analizy w pełnym proponowanym zakresie. Ponadto wiele firm nie może stosować tej strategii, ponieważ teoria Portera dotyczy przedsiębiorstw wyspecjalizowanych lub przedsiębiorstw zdywersyfikowanych, z wydzielonymi jednostkami strategicznymi. Ważne jest również, że osiągnięcie sukcesu możliwe jest jedynie gdy firma stosuje tylko jedną z tych strategii. Dążenie do jednoczesnej realizacji strategii przywództwa kosztowego i dyferencjacji, wynikające z niezdecydowania kierownictwa, powoduje z reguły utknięcie w środku i niepełne oraz nieefektywne wdrożenie każdej z nich. Prawdopodobnie dlatego tak niewiele polskich przedsiębiorstw otwarcie przyznaje się do stosowania zaprezentowanego w naszej pracy podejścia Portera. Uważamy jednak, że w najbliższych latach – na przykład wskutek integracji europejskiej – polskie przedsiębiorstwa przestawią się w końcu na orientację strategiczną i wtedy zapewne wiele z nich zastosuje scharakteryzowane przez nas strategie konkurencji.

Bibliografia:

1. M.E. Porter: *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998
2. R. Niestrój: *Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1996
3. Z. Pierścionek: *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996
4. Ph.Kotler: *Marketing Management, Analysis* Englewood Cliffs, New Jersey 1988,

Planning, Implementation and Control, Prentice-Hall,

SZUKASZ GOTOWEJ PRACY ?
TO PEWNA DROGA DO POWAŻNYCH KŁOPOTÓW.
PLAGIAT JEST PRZESTĘPSTWEM !
NIE RYZYKUJ ! NIE WARTO !
POWIERZ SWOJE SPRAWY PROFESJONALISTOM.



[WWW.EDUAKADEMIA.PL](http://www.eduakademia.pl)

PRACE MAGISTERSKIE
PRACE LICENCJACKIE
PRACE DYPLOMOWE
PRACE INŻYNIERSKIE