

Radosław Wolniak

Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy, Katedra Zarządzania  
Katarzyna Malicka\*

## Marketing bezpośredni w przedsiębiorstwie produkcyjnym branży meblarskiej – ocena jakości stosowanych narzędzi

Direct Marketing In Furniture Sector Production Plant.  
The Evaluation Of Quality Of Applied Tools

### Streszczenie

Prezentowana publikacja koncentruje się na prezentacji analizy wyników badań dotyczących zastosowania narzędzi marketingu bezpośredniego w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Celem badań była ocena jakości zastosowanych narzędzi marketingu bezpośredniego w organizacji oraz określenie czynników, które sprzyjają ich stosowaniu.

**Słowa kluczowe:** *marketing bezpośredni, jakość marketingu, narzędzia marketingowe.*

### Abstract

The paper presented below focuses on the presentation of the study findings concerning the use of direct marketing tools in a production company. The aim of the study was to evaluate the quality of marketing tools used for direct marketing in the organization and to identify factors that make their application.

**Keywords:** *direct marketing, marketing's quality, marketing tools.*

## 1. Wprowadzenie

Współczesna gospodarka rynkowa charakteryzuje się na wielu rynkach znaczną przewagą podaży nad popytem. W dobie nieustannego konkutowania o klienta zwiększa się znaczenie nawiązywania kontaktów bezpośrednich, bowiem sposób obsługi klienta często jest czynnikiem decydującym o pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Podczas walki o klienta narzędzia marketingowe stają się ważną metodą umożliwiającą przetrwanie na rynku i rywalizację z konkurencją. Jednym z istotnych narzędzi, coraz częściej stosowanych w tym celu, zwłaszcza na rynku biznesowym, jest marketing bezpośredni. W niniejszej

---

\* Absolwentka studiów I stopnia w Wyższej Szkole Zarządzania Ochroną Pracy na kierunku Zarządzanie

publikacji przedstawiono analizę zastosowania narzędzi marketingu bezpośredniego na przykładzie firmy produkcyjnej działającej w branży meblarskiej.

Według Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego (DMA - Direct Marketing Association) marketing bezpośredni to interaktywny system działań marketingowych, wykorzystujących jedno lub wiele mediów celem otrzymania mierzalnej reakcji, która może być nawet kupnem produktu. Podana definicja, największej na świecie organizacji zrzeszającej firmy marketingu bezpośredniego, określa marketing bezpośredni jako system oparty na dwustronnej komunikacji sprzedawcy z klientem [2].

Inną definicją marketingu bezpośredniego jest definicja J. Otto. Według tego Autora marketing bezpośredni obejmuje całokształt działań marketingowych, wykorzystujących wielofunkcyjne media reklamy bezpośredniej i bazę danych dla zbudowania długotrwałej, indywidualnej i obopólnie korzystnej więzi z klientem. Ten pogląd podkreśla stosowanie bazy danych oraz wielofunkcyjnych mediów reklamy bezpośredniej, które wyróżniają marketing bezpośredni spośród innych form komunikacji z klientem [5].

Jeszcze inaczej marketing bezpośredni można określić jako interaktywny system bezpośrednich i personalizowanych działań marketingowych, wykorzystujących dowolne media, celem otrzymania mierzalnej reakcji, która może dążyć do kupna produktu, a która zawsze powinna dążyć do stworzenia trwałego połączenia pomiędzy firmą a jej Klientem. Podana definicji akcentuje zasadnicze cechy marketingu bezpośredniego [2]:

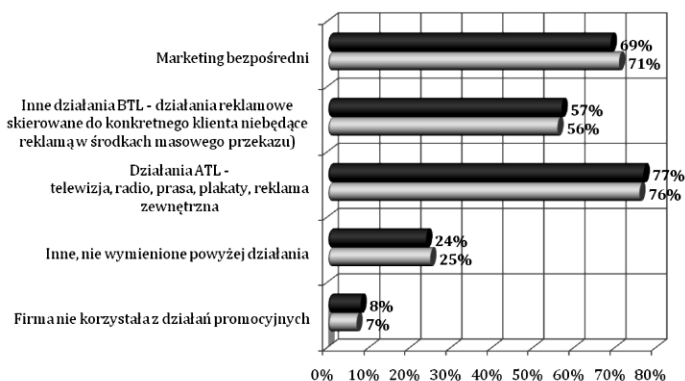
- **Interaktywność** to wzajemne oddziaływanie na siebie przez komunikujące się strony. Klient jest aktywnym odbiorcą komunikatu, który został do niego skierowany, ponieważ zastosowane instrumenty marketingu bezpośrednio dają możliwość łatwej reakcji ze strony odbiorcy. Reakcją klienta może być zadanie pytania, udzielenie informacji bądź złożenie zamówienia.
- **Bezpośredniość** oznacza dążenie do uzyskania jak najmniejszej liczby pośredników w działaniach skierowanych do klientów.
- **Personalizacja** jest jedną z najważniejszych cech marketingu bezpośredniego. Polega na zidentyfikowaniu klienta najprecyzyjniej, jak to jest tylko możliwe oraz zastosowaniu odpowiednich działań w taki sposób, aby odbiorca miał poczucie, że są kierowane tylko do niego a firma zna jego indywidualne potrzeby oraz oczekiwania.
- **Dowolność** mediów oznacza posługiwanie się przez marketing bezpośredni dowolnymi mediami w celu dotarcia do indywidualnych klientów.
- **Mierzalność reakcji** jest nadrzędną cechą z finansowego punktu widzenia.
- **Trwałość połączenia** jest bez wątpienia najistotniejszą cechą marketingu bezpośredniego. Trwałość połączenia oznacza wzmacnianie i przedłużanie

więzi, która łączy klienta z firmą, poprzez stosowane działania marketingu bezpośredniego.

Prekursorami marketingu bezpośredniego byli Amerykanie, którzy w latach dwudziestych poprzedniego stulecia stworzyli pierwsze katalogi wysyłkowe oraz oferty prenumeraty pocztowej. Kraje europejskie takie jak: Niemcy, Wielka Brytania, Francja rozpoczęły korzystanie z technik marketingu bezpośredniego już 40-50 lat temu. W Polsce marketing bezpośredni pojawił się na szeroką skalę w 1995 roku wraz z otwarciem polskiego oddziału wydawnictwa Reader's Digest, będącego liderem w tej dziedzinie. Obecnie w Polsce obserwuje się wzrost rozwoju marketingu bezpośredniego, jednak w porównaniu do krajów zachodnioeuropejskich bądź Stanów Zjednoczonych nadal znajduje się na dużo wcześniejszym etapie rozwoju [10].

Pojęcie jakości definiuje się w normie ISO 8402 jako zdolność do zaspokajania obecnych i przewidywanych potrzeb klienta. Odnośnie oceny jakości marketingu bezpośredniego klienci mogą kierować się kryteriami takimi jak: dostępność informacji o produktach firmy, wiedza i kompetencje pracowników, poziom obsługi klienta, czas reakcji i realizacji, wywiązywanie się z zobowiązań wynikających z obsługi serwisowej, wyróżnianie się korespondencji bezpośredniej wśród innych, przejrzysty, czytelny i zawierający niezbędne informacje katalog, łatwość w wypełnianiu formularza zamówienia, dogodne godziny prowadzenia rozmów telefonicznych.

Z badania przeprowadzonego przez TNS OBOP w roku 2007, na zlecenie Polskiego Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego (SMB) wynika, że w poprzednim roku 69% firm spośród 1000 badanych wykorzystało w swych działaniach narzędzia marketingu bezpośredniego, a prognozy wskazują na dalszy ich wzrost w przyszłości. Zaprezentowane wyniki badania potwierdzają, że instrumenty marketingu bezpośredniego są precyzyjnymi i skutecznymi środkami dotarcia do indywidualnego konsumenta i stają się coraz bardziej konkurencyjne wobec innych popularnych form komunikacji [11].

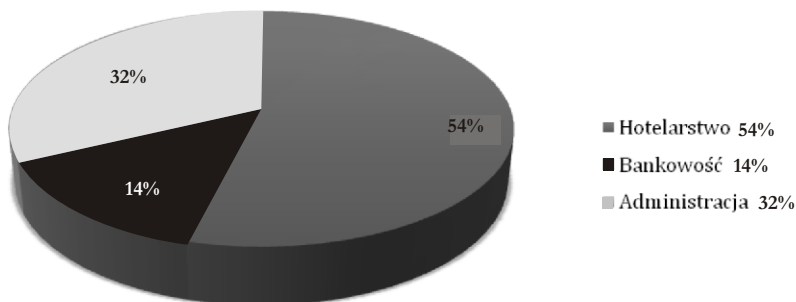


Rys. 1. Wykorzystanie marketingu bezpośredniego  
źródło: [4]

### 3. Charakterystyka badań

Celem przeprowadzonych badań była analiza wpływu poszczególnych narzędzi marketingu bezpośredniego na decyzje zakupowe klientów, próba poznania opinii klientów dotycząca stosowanych przez przedsiębiorstwo narzędzi marketingu bezpośredniego oraz kształtowanie lojalności wobec firmy. Opracowane wyniki mają za zadanie uświadomienie roli marketingu bezpośredniego w budowaniu relacji z klientem.

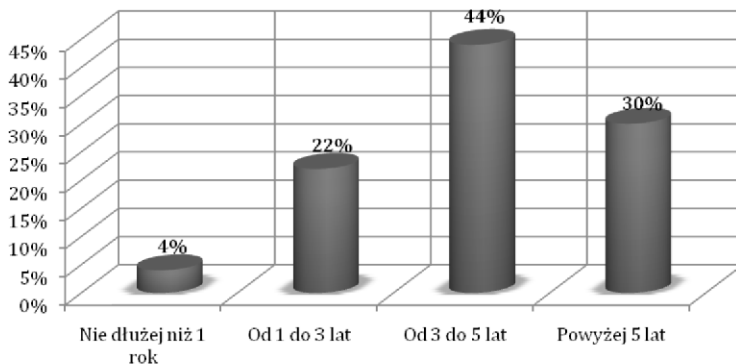
Analizie poddane zostało przedsiębiorstwo produkcyjne będące producentem wysokiej klasy mebli będących wyposażeniem różnorodnych placówek. Przedsiębiorstwo kieruje swoją ofertę sprzedaży do klientów instytucjonalnych z branż takich jak: hotelarstwo, bankowość oraz administracja. Firma w relacjach B2B (business to business) wykorzystuje kombinację narzędzi marketingu bezpośredniego, polegającą na łącznym stosowaniu przesyłki bezpośredniej, katalogu oraz telemarketingu. Jako narzędzia uzupełniające i wspierające komunikację z klientami przedsiębiorstwo stosuje mailing oraz stronę internetową. Taki sposób działania, polegający na stosowaniu koncepcji marketingu bezpośredniego pozwala na indywidualne rozpoznanie potrzeb każdego z klientów. W prowadzonych badaniach udział wzięło 50 klientów instytucjonalnych współpracujących z przedsiębiorstwem. Badania zostały przeprowadzone w sierpniu roku 2010. Były one przeprowadzane za pomocą wywiadu standaryzowanego. Próbę do badań dobrano w sposób losowy wśród klientów dokonujących zakupów w miesiącu, w którym były prowadzone badania.



Rys. 2. Podział badanych klientów instytucjonalnych na branżę  
Źródło: Badania własne

Klienci reprezentują następujące branże: hotelarstwo, administracja i bankowość. Na rysunku 2 przedstawiono strukturę badanych klientów z podziałem na branże w których działają. Ze zgromadzonych danych wynika, że 54% wśród nich to organizacje z branży hotelarskiej, 32% to administracja. Natomiast 14% działa w dziedzinie bankowości.

Jednym z celów stosowania marketingu bezpośredniego w przedsiębiorstwie jest rozpoznanie potrzeb klientów oraz budowanie długotrwałych relacji. Skuteczna strategia współpracy z klientem pozwala, aby relacje te były trwałe i korzystne dla obu stron. Na rysunku 3 został przedstawiony podział klientów ze względu na okres współpracy z przedsiębiorstwem.

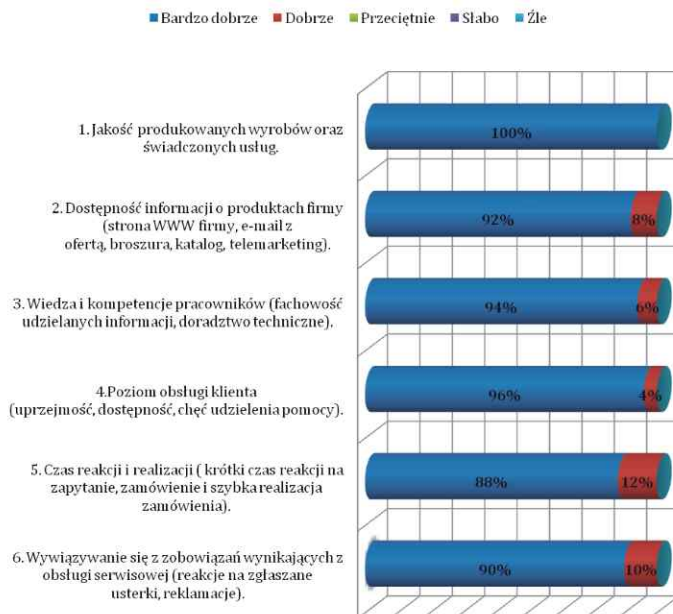


Rys. 3. Okres współpracy klientów instytucjonalnych z badanym przedsiębiorstwem  
Źródło: Badania własne

## 4. Wyniki badań

Specyfika więzi klienta z przedsiębiorstwem w relacjach typu B2B jest odmienna niż w przypadku relacji z indywidualnymi konsumentami. Relacje z klientami instytucjonalnymi charakteryzują się istnieniem znacznie silniejszego związku pomiędzy firmą a klientem. Jest to efektem relatywnie mniejszej liczby nabywców instytucjonalnych w porównaniu do liczby klientów indywidualnych na rynku konsumpcyjnym.

Na rynku B2B firma ma czas i możliwości każdego klienta traktować w sposób zindywidualizowany, co nie zawsze jest możliwe w przypadku masowego klienta kupującego wyroby konsumpcyjne. W tej sytuacji, aby klient poczuł się usatysfakcjonowany, należy dostarczyć mu wartości zarówno o charakterze materialnym jak i niematerialnym. Klienci domagają się bowiem nie tylko dobrej jakości oferowanych produktów, ale również wysokiego poziomu obsługi klienta, niekłopotliwej obsługi serwisowej bądź udzielania fachowych porad przez pracowników firmy. Istotnym warunkiem utrzymania pozytywnego wizerunku firmy jest identyfikacja przyczyn niezadowolenia klientów. Na rysunku 4 przedstawiono opinie respondentów dotyczące dotychczasowej współpracy z przedsiębiorstwem.



Rys. 4. Ocena współpracy klientów instytucjonalnych z przedsiębiorstwem

Źródło: Badania własne

Respondenci przy ocenie współpracy z przedsiębiorstwem posługiwali się pięciostopniową skalą: bardzo dobrze (5), dobrze (4), przeciętnie (3), słabo (2), źle (1). Z badań wynika, że:

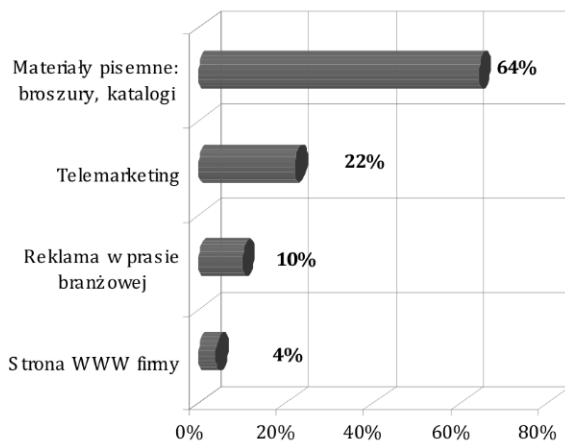
- Jakość produkowanych wyrobów oraz świadczonych usług została oceniona przez wszystkich respondentów najwyższą oceną (bardzo dobrze).
- Dostępność informacji o produktach została oceniona bardzo dobrze przez 92% respondentów, natomiast przez 8% dobrze.
- Wiedza i kompetencje pracowników uzyskały ocenę bardzo dobrą od 94%, a od 6% respondentów ocenę dobrą.
- Poziom obsługi klienta został oceniony bardzo dobrze przez 96% respondentów, a dobrze przez 4% badanych firm.
- Czas reakcji na zapytania klientów oraz czas realizacji zamówienia uzyskały ocenę bardzo dobrą od 88% badanych i ocenę dobrą od 12 % respondentów.
- Obsługa serwisowa, reakcje na zgłaszane usterki oraz przyjmowanie reklamacji zostały ocenione bardzo dobrze przez 90% klientów, natomiast dobrze przez 10% badanych.

Przy ocenie poszczególnych elementów współpracy, żaden z klientów nie posłużył się oceną: przeciętnie, słabo oraz źle. Uzyskane wyniki badania dowodzą, że klienci w większości oceniają bardzo wysoko współpracę realizowaną z przedsiębiorstwem. Ogólna bardzo dobra ocena współpracy jest wynikiem wysokiej jakości produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo oraz wysokiego poziomu obsługi, jaki firma zapewnia swoim klientom, co w stosunkach biznesowych (relacje typu B2B) ma istotne znaczenie. Odnosząc się do szczegółowych wyników przeprowadzonego badania, analizowane przedsiębiorstwo powinno przede wszystkim postarać się podnieść poziom takich czynników jak: czas reakcji i realizacji zamówień oraz zobowiązania wynikające z obsługi serwisowej.

Z badań wynika, że marketing bezpośredni jest głównym źródłem pozyskiwania przez klienta informacji o ofercie firmy (rysunek 5). Wśród badanych największą grupę stanowią respondenci, którzy pozyskują informacje o aktualnej ofercie przedsiębiorstwa z takich narzędzi marketingu bezpośredniego jak: broszury i katalogi (64% ankietowanych). 22% badanych dowiaduje się o aktualnej ofercie za pośrednictwem telemarketingu, natomiast 10% ankietowanych informacje dotyczące oferty uzyskuje z reklam w prasie branżowej. 4% w celu uzyskania informacji o ofercie korzysta ze strony internetowej firmy.

Główny obszar badań dotyczył oceny zastosowania w badanej firmie pięciu najczęściej stosowanych narzędzi marketingu bezpośredniego: korespondencji

bezpośredniej, wiadomości e-mail, broszur, katalogów oraz kontaktu telefonicznego. Respondenci przy ocenie jakości stosowanych narzędzi marketingu bezpośredniego mieli do wyboru pięciostopniową skalę: bardzo dobrze (5), dobrze (4), przeciętnie (3), słabo (2), źle (1). W ankiecie znajdowała się również możliwość do zaznaczenia „brak styczności z podanym źródłem” w przypadku zaistnienia takiej sytuacji.



Rys. 5. Źródła pozyskiwanie informacji o aktualnej ofercie firmy

Źródło: Badania własne

Oceniana jakość stosowanych narzędzi dotyczyła:

- jakości przekazywanego komunikatu (w przypadku korespondencji bezpośredniej),
- jakości prezentacji oferty (w przypadku wiadomości elektronicznej),
- jakości przedstawionych informacji o produktach (w przypadku broszury),
- jakości pod względem estetyki wykonania (w przypadku katalogu),
- jakości przekazu komunikatu (w przypadku telemarketingu).

Wyniki oceny jakości dotyczącej stosowanych narzędzi komunikacji zostały zaprezentowane na tablicy 1.

Jakość otrzymywanej korespondencji bezpośredniej przez ponad połowę badanych klientów (56%) została oceniona bardzo dobrze. 28% respondentów oceniło jakość tradycyjnych przesyłek pocztowych jako dobrą, natomiast 16% badanych jako przeciętną. Wiadomość elektroniczna pod względem jakości, została oceniona przez niemal połowę respondentów (48%) bardzo dobrze. 30% badanych uznało jakość otrzymywanych e-maili jako dobrą, a 10% jako



przeciętną. Natomiast 12% badanych nie miało styczności z tym narzędziem. Ponad 3/4 respondentów (80%) oceniło bardzo dobrze jakość otrzymanych broszur z ofertą firmy. Ocena dobrą wskazało 16% a przeciętną jedynie 4% badanej próby. Aż 92% badanych oceniło jakość wysyłanych katalogów jako bardzo dobrą, natomiast jedynie 8% jako dobrą. Kontakt telefoniczny pracownika firmy przez 86% respondentów został oceniony bardzo dobrze a przez 14% badanych dobrze.

Tab. 1. Jakość stosowanych narzędzi komunikacji bezpośredniej

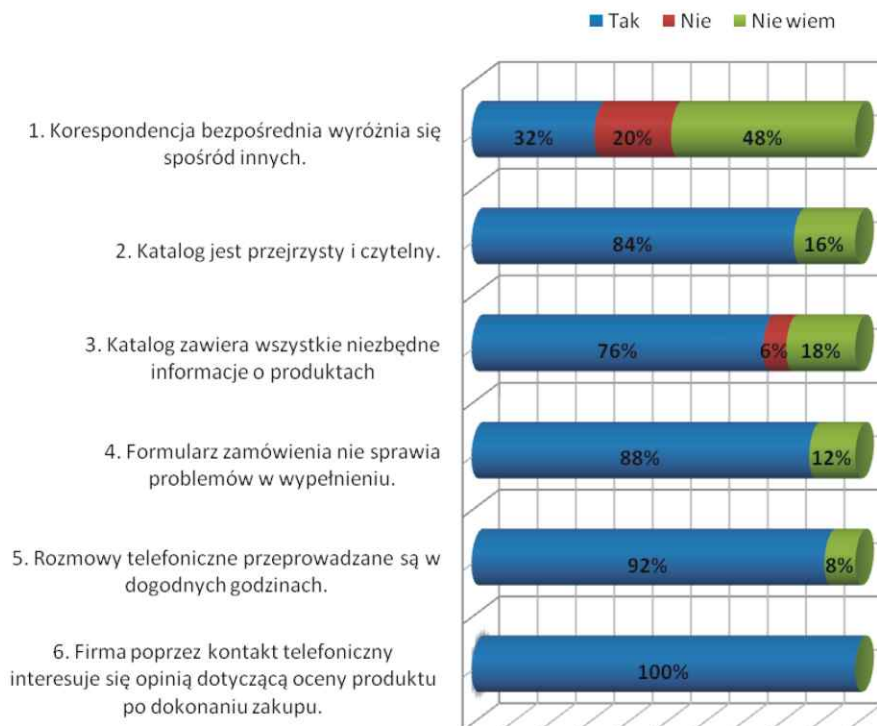
Narzędzi komunikacji bezpośredniej	Ocena jakości narzędzia					
	Źle	Słabo	Przeciętnie	Dobrze	Bardzo dobrze	Brak styczności z narzędziem
Korespondencja bezpośrednia	-	-	16%	28%	56%	-
E-mail	-	-	10%	30%	48%	12%
Broszury	-	-	4%	16%	80%	-
Katalogi biznesowe	-	-	-	8%	92%	-
Telemarketing	-	-	-	14%	86%	-

Źródło: Badania własne

Warto zwrócić również uwagę, że przy ocenie ogólnej jakości poszczególnych narzędzi marketingu bezpośredniego, żaden z respondentów nie posłużył się oceną: słabo oraz źle. Największe problemy można zaobserwować w przypadku korespondencji bezpośredniej – e-mail, w przypadku którego to narzędzia średnia ocena jakości jest najsłabsza z uwagi na znaczny udział ocen przeciętnych (10% respondentów).

Badając poszczególne aspekty stosowanych narzędzi marketingu bezpośredniego dokonano również próby określenia, w jaki sposób oceniają je klienci (rysunek 6).

Z przeprowadzonych badań wynika, że niemal połowa respondentów (48%) nie wyraziła zdania dotyczącego kwestii wyróżniania się korespondencji bezpośredniej na tle korespondencji konkurencyjnych firm. Prawie 1/3 badanych (32%) uważa, że korespondencja firmy wyróżnia się spośród innych, natomiast 20% respondentów udzieliło negatywnej odpowiedzi. Jest to jeden z mankamentów marketingu bezpośredniego w badanej organizacji. Jest on dobry, ale nie wyróżnia się w znaczący sposób od konkurencji. W przyszłości warto w tym zakresie być bardziej kreatywnym i twórczym, gdyż w przypadku działalności marketingowej wyróżnienie oferty wśród „zalewu” ofert marketingowych może być ważnym czynnikiem sukcesu.

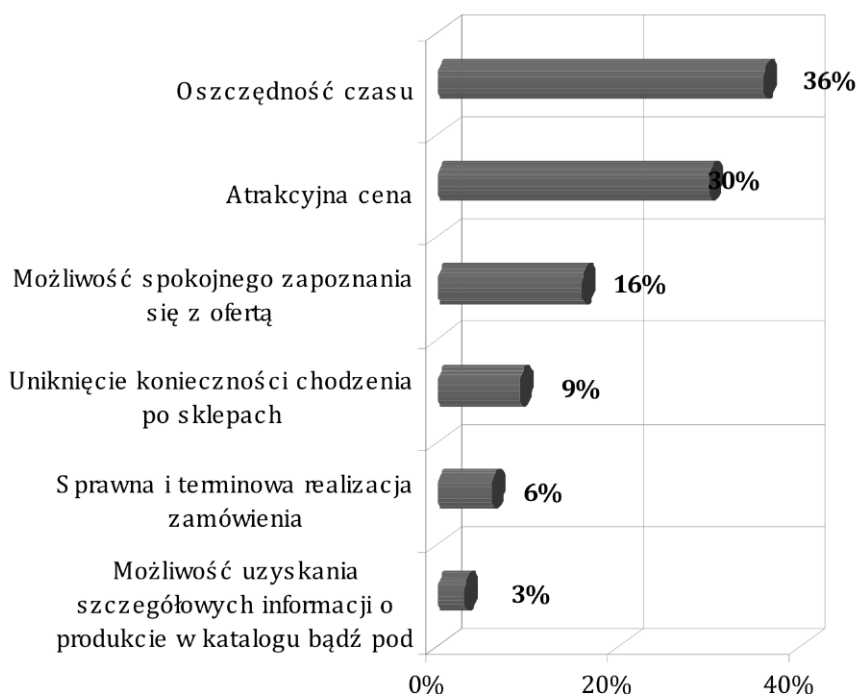


Rys. 6. Opinie klientów dotyczące konkretnych elementów narzędzi marketingu bezpośredniego  
 Źródło: Badania własne

Według 84% ankietowanych katalog firmy jest przejrzysty i czytelny, a 16% badanych nie ma zdania na ten temat. Nikt nie udzielił negatywnej odpowiedzi. Dla 76% respondentów katalog zawiera wszystkie niezbędne informacje o produktach, 18% badanych nie ma zdania na ten temat, a 6% wyraziło negatywną opinię.

Formularz zamówienia nie sprawia problemów w wypełnieniu 88%. Pozostali badani (12%) odpowiedzieli, że nie wiedzą, czy mieli problemy z wypełnianiem formularza. Żaden respondent nie wyraził negatywnej opinii. Aż 92% respondentów uważa, że rozmowy telefoniczne przeprowadzane są w dogodnych godzinach. 8% badanych nie wyraziło opinii na ten temat. Nikt nie zaznaczył negatywnej odpowiedzi. Wszyscy respondenci (100%) udzielili pozytywnej odpowiedzi w kwestii kontaktowania się firmy za pośrednictwem telefonu w celu poznania opinii klientów dotyczącej nabytego produktu.

Przedstawione wyniki badań mogą służyć udoskonaleniu stosowanych przez przedsiębiorstwo narzędzi marketingu bezpośredniego. Analizowana firma produkcyjna przede wszystkim powinna opracować nowy wizerunek korespondencji bezpośredniej, tak aby wyróżniała się na tle korespondencji innych firm. Jednak na uwadze należy mieć fakt, iż korespondencja kierowana do innych organizacji (relacje typu B2B), powinna odpowiadać formalnym standardom korespondencji biznesowej. Ponadto firma powinna uzyskać informacje od klientów, jakich ich zdaniem informacji o produktach brakuje w katalogu.



Rys. 7. Czynniki zachęcające klientów do korzystania z ofert marketingu bezpośredniego  
Źródło: Badania własne

W badaniach postanowiono także określić, jakie są, zdaniem klienta, najważniejsze zalety stosowania marketingu bezpośredniego w badanej branży. Szczegółowe wyniki przedstawiono na rysunku 7.

Głównym czynnikiem zachęcającym klientów do skorzystania z oferty marketingu bezpośredniego jest oszczędność czasu, którą wskazało 36% respondentów. Nieco mniej badanych (30%) jako czynnik sprzyjający wskazało

atrakcyjną cenę. Możliwość spokojnego zapoznania się z ofertą wskazało 16% badanych. W ocenie respondentów inne korzyści to: uniknięcie konieczności chodzenia po sklepach (9%) oraz sprawna i terminowa realizacja zamówienia (6%). Zdaniem ankietowanych w najmniejszym stopniu na podjęcie decyzji zakupu wpływa możliwość uzyskania szczegółowych informacji o produkcie w katalogu bądź pod wskazanym numerem telefonu, co wskazało jedynie 3% respondentów.

Wyniki badań pozwalają się zorientować, jakie są najważniejsze przyczyny dla których klienci decydują się na podjęcie współpracy z przedsiębiorstwem, które w swych działaniach kieruje się koncepcją marketingu bezpośredniego. Perspektywy rozwoju marketingu bezpośredniego są znaczne, dzięki możliwościom umiętnego dostosowania się do panujących warunków zewnętrznych i łatwiejszemu kontaktowi z innymi przedsiębiorstwami na rynku B2B.

## 5. Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że współczesna firma przemysłowa na rynku B2B powinna stosować skuteczny marketing bezpośredni. Narzędzia marketingu bezpośredniego takie jak e-mail, korespondencja bezpośrednia, broszury, itp. budują wizerunek firmy i pozycję wśród klientów. Bardzo ważne, a jednocześnie bardzo trudne do spełnienia, jest nie tylko stosowanie narzędzi marketingu bezpośredniego, ale także bycie w tym zakresie wystarczająco kreatywnym, aby oferta wyróżniła się od podobnych środków stosowanych przez konkurencję. Badana firma produkcyjna, choć jakość stosowanych przez nią narzędzi marketingu bezpośredniego jest oceniana przez respondentów wysoko, również ma w tym zakresie problemy dotyczące np. wyróżnienia oferty wśród innych.

Marketing bezpośredni, jak wynika z badań, daje klientowi wiele korzyści, do których można zaliczyć zwłaszcza oszczędność czasu i możliwość spokojnego zapoznania się z ofertą. Dla oferenta natomiast bardzo ważną zaletą, zwłaszcza współcześnie, w okresie obcinania kosztów i szukania oszczędności w wielu organizacjach, jest atrakcyjna cena zastosowania narzędzi marketingu bezpośredniego. Sugeruje to, że w przemyśle na rynku B2B narzędzia marketingu bezpośredniego będą coraz częściej stosowane.

## LITERATURA

- [1] Bird D.: *Zdrowy rozsądek w marketingu bezpośrednim i interaktywnym*. Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2008.

- [2] Czupryna K.: *Skuteczny marketing bezpośredni. Narzędzia, techniki, operacje, czyli jak zarobić 17 milionów dolarów*, IFC PRESS, Kraków 2004.
- [3] Klisiński J.: *Podstawa Marketingu*. Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe, Częstochowa 2001.
- [4] *Raport o polskim marketingu bezpośrednim*” opracowany przez TNS OBOP dla SMB, 2007.
- [5] Retzler K.: *Direct Marketing, The Proven Path to Successful Sales*, Scott, Foresman and Company, Glenview 1988.
- [6] Rudawska E.: *Lojalność klientów*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [7] Smyczek S.: *Lojalność konsumentów na rynku*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- [8] Stone M., Bond A., Blake E.: *Marketing bezpośredni I interaktywny*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [9] Urban W., Siemieniako D.: *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [10] [www.agencjabt.pl/14/artykuly/nowa-era-marketingu-bezposredniego.html](http://www.agencjabt.pl/14/artykuly/nowa-era-marketingu-bezposredniego.html) [20.01.2010].
- [11] [www.tns-global.pl/centrum/2006/2006-11#3438](http://www.tns-global.pl/centrum/2006/2006-11#3438) [20.01.2010].