

Szymon Strojny¹

KONCEPCJA ZINTEGROWANEJ OBSŁUGI KLIENTA – UJĘCIE PROCESOWE

Streszczenie

Rosnący stopień intensywności konkurencji, wymusza na przedsiębiorstwach większą koncentrację na kliencie i jego potrzebach. W sferze zarządzania przedsiębiorstwem przejawia się to m.in. w większej koncentracji na procesie obsługi klienta. Szczególne znaczenie obsługi wynika z faktu, iż w proces ten zaangażowane są różne działy organizacyjne w przedsiębiorstwie. Przede wszystkim, są to działy marketingu, sprzedaży i logistyki.

W literaturze dotyczącej obsługi wyróżnić można dwa główne nurty. Opracowania z zakresu logistyki dotyczą wyłącznie logistycznej obsługi klienta i koncentrują się na fizycznym przepływie produktów. Z kolei autorzy zajmujący się marketingiem koncentrują się w swych publikacjach na sferze tzw. interpersonalnej obsługi klienta.

Na obsługę klienta należy jednak spojrzeć, jako na całościowy proces, który obejmuje zarówno sferę logistyczną jak i interpersonalną. Celem artykułu jest prezentacja koncepcji procesu obsługi klienta, integrującego sferę logistyki ze sferą marketingu i sprzedaży. Autor definiuje obsługę klienta jako proces i pokazuje możliwości oraz korzyści z wykorzystania procesowej koncepcji zarządzania obsługą klienta.

Słowa kluczowe: obsługa klienta, zarządzanie procesami.

THE CONCEPT OF INTEGRATED CUSTOMER SERVICE PROCESS

Abstract

The increasing intensity of competition, forcing companies better focus on the customer and his needs. In the field of business management is reflected, among others a greater focus on the customer service. Handling of particular importance due to the fact that in this process involves different organizational units within the company. First of all, these are the departments of marketing, sales and logistics.

In the literature concerning the operation can be distinguished two main strands. Studies on logistics concern only the logistics customer service and focus on the physical movement of products. The authors, marketing focus in his publications in the field of interpersonal customer service.

For customer service should also be viewed as the overall process which includes both the sphere of logistics and interpersonal. The article aims to present the concept of customer service process, integrating sphere with the sphere of logistics, marketing and sales. The author defines customer service as a process and shows the possibilities and benefits of the process approach to managing customer service.

Key words: customer service, process management.

WPROWADZENIE

Zauważalny w ostatnich latach stały wzrost stopnia intensywności konkurowania, wymusza na przedsiębiorstwach większą koncentrację na kliencie i jego potrzebach. W sferze zarządzania przedsiębiorstwem przejawia się to m.in. w większej koncentracji na procesie obsługi klienta, który uważany jest za bardzo specyficzny i jednocześnie skuteczny instrument konkurowania.

Równoległe zjawiska te prowadzą do wzrostu liczby badań oraz opracowań naukowych dotyczących zagadnień związanych z obsługą klienta. W literaturze dotyczącej obsługi wyróżnić można dwa główne nurty. Opracowania z zakresu logistyki dotyczą wyłącznie logistycznej obsługi klienta i koncentrują się na fizycznym przepływie produktów. Z kolei autorzy zajmujący się marketingiem i sprzedażą, koncentrują się w swych publikacjach na sferze tzw. interpersonalnej obsługi klienta.

¹ Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu; ul. Estkowskiego 6, 61-755 Poznań.

Wydaje się jednak że na obsługę klienta należy spojrzeć jako na całościowy proces który obejmuje zarówno sferę logistyczną jak i interpersonalną. Celem artykułu jest prezentacja koncepcji procesu obsługi klienta, integrującego sferę logistyki ze sferą marketingu i sprzedaży. Jednocześnie wiąże się z tym zmiana strategii zarządzania obsługą klienta z podejścia funkcjonalnego na podejście procesowe.

1. ISTOTA PROCESU W ZARZĄDZANIU

Przez proces należy rozumieć systematyczny sposób postępowania, który prowadzi do realizacji założonego celu². Bardziej rozbudowane podejścia definiują proces gospodarczy następująco:

- proces jest łańcuchem sekwencyjnych czynności, które transformują mierzalne wejścia (materiały, informacja, urządzenie, metody) na mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacje),
- proces ma mierzalny cel – jest nim tworzenie wartości uznanej i zweryfikowanej przez odbiorcę, zawartej w produkcie, usłudze, informacji, lub innym możliwym do zdefiniowania efekcie końcowym,
- proces ma dostawcę i odbiorcę (klienta) a zatem jego są wyznaczone przez jakiś zdefiniowany rodzaj transakcji zakupu i sprzedaży wytworu,
- proces może być powtarzany, co oznacza że możliwe jest jego zapisanie w formie umożliwiającej odczytanie jego przebiegu przez realizatorów³.

Poza tym, niektórzy autorzy dodają, że w przypadku każdego z procesów:

- istnieje właściciel procesu, odpowiadający za wynik procesu,
- istnieje ściśle określony produkt procesu,
- istnieją wyraźnie zdefiniowane granice procesu,
- istnieją wyraźnie zdefiniowane wewnętrzne zakresy działań w procesie (w formie standardów, procedur, zadań i wymagań szkoleniowych) pozwalające na przypisanie odpowiedzialności do poszczególnych stanowisk,
- istnieje system ocen skojarzonych z procesem, pozwalający na pomiar jego efektywności,
- procesy wykazują tendencję do przekraczania granic, wyznaczonych przez wypełniane funkcje,
- poszczególni pracownicy podczas wykonywania swoich obowiązków mogą uczestniczyć w wykonywaniu kilku procesów jednocześnie⁴.

Praktyczne wykorzystanie koncepcji procesów w zarządzaniu wymaga przyjęcia tzw. podejścia procesowego. Podejście to zakłada konieczność koncentrowania się na działaniach, a nie na funkcjach w przedsiębiorstwie. Podejście procesowe wymaga zatem zdefiniowania wszystkich procesów oraz działań składających się na te procesy w przedsiębiorstwie. Następnie konieczna jest zmiana orientacji zarządzania na zarządzanie zdefiniowanymi wcześniej procesami w odróżnieniu od zarządzania pionami funkcjonalnymi. Jest to zatem bardzo poważna zmiana w strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Przyjęcie podejścia procesowego wpływa bowiem na wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przejawem tego jest choćby kształt struktury organizacyjnej firmy. Podejście procesowe i dalej struktura zorientowana na procesy stoi w opozycji, do powszechnie stosowanej w przedsiębiorstwach struktury funkcjonalnej. Znaleźć można jednak opinie sugerujące możliwość współistnienia obydwu tych rodzajów struktur. Autorzy ci sugerują, że organizacja zorientowana na procesy jest bardziej pewnym postulatem niż realnym rozwiązaniem, ale

² J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 25.

³ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 55.

⁴ S. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 23.

w miarę możliwości, idąc w kierunku organizacji procesowej należy nakładać podejście procesowe na aktualne struktury funkcjonalne⁵.

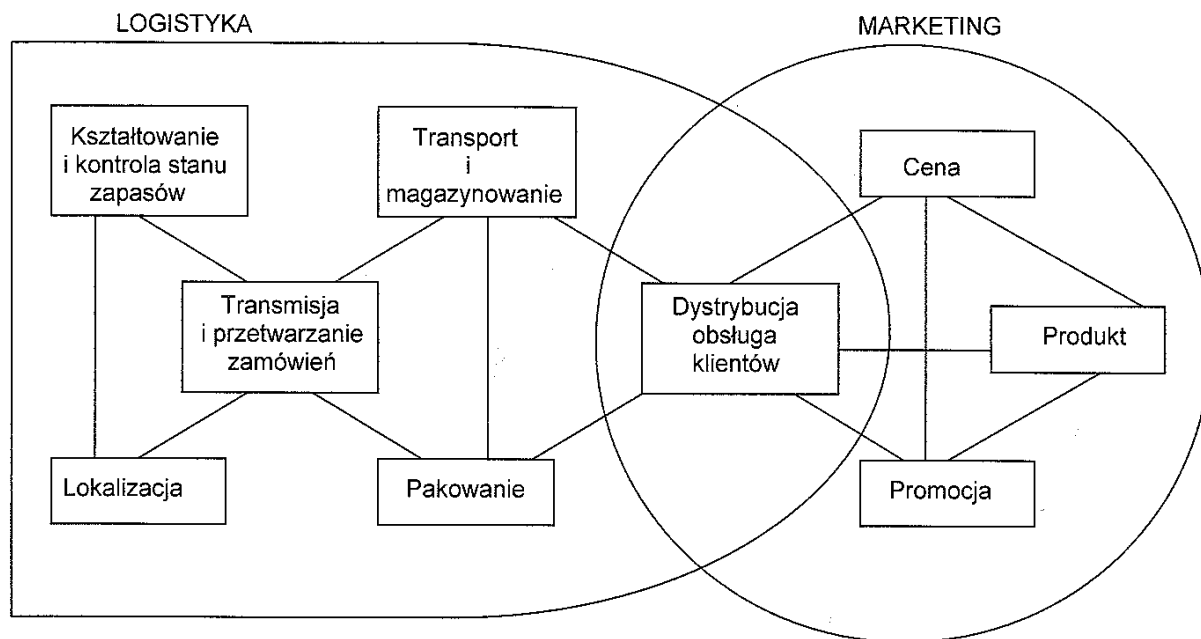
Pomimo powyższych wątpliwości, większość autorów jest zgodna że usprawnianie działania przedsiębiorstwa na podstawie analizy procesów pozwala na zwiększanie efektywności funkcjonowania całej firmy. Optymalizacja procesów w przedsiębiorstwie wymaga, by poszczególne procesy analizować punktu widzenia następujących cech:

- skuteczności procesu,
- efektywności procesu,
- długości procesu,
- elastyczności procesu⁶.

Kryteria powyższe powinny być wykorzystywane do oceny wszystkich procesów przedsiębiorstwie, co umożliwi ich optymalne ukształtowanie.

2. OBSŁUGA KLIENTA JAKO PROCES

Jednym z kluczowych zadań realizowanych przez każde przedsiębiorstwo jest obsługa klienta. Leży ona w centrum zainteresowania zarówno marketingu jak i logistyki. Opisywane w literaturze, wspólne obszary marketingu i logistyki związane z obsługą klientów w ramach fizycznej dystrybucji produktów przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Obsługa klientów jako element działalności logistycznej i marketingowej

Źródło: T. Pokusa, *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, WSZiA, Opole 2001, s. 37.

Marketingowa obsługa klienta koncentruje się na sferze komunikacji, w tym szczególnie komunikacji interpersonalnej oraz w ramach strategii dystrybucji na stwarzaniu klientom możliwości zakupu produktów i usług przedsiębiorstwa.

Z kolei logistyczna obsługa klienta zaś związana jest przede wszystkim z fizyczną dystrybucją produktów, która powinna być tak zorganizowana, by umożliwić klientowi przejęcie tych produktów we właściwej ilości i stanie oraz pozwolić na uzyskanie korzyści płynących z dostaw w określonym miejscu i czasie⁷.

⁵ Ibidem, s. 23.

⁶ C. Homburg, H. Krohmer, *Marketingmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, s. 1173–1175.

⁷ T. Pokusa, *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji, Opole 2001, s. 37.

Obsługa klienta łącząca w sobie zarówno aspekty logistyczne jak i marketingowe najczęściej analizowana jest w literaturze w kontekście tzw. elementów bądź faz. Są to:

- **Elementy przedtransakcyjne** – które odnoszą się do polityki przedsiębiorstwa w zakresie przygotowania do rozpoczęcia procesu obsługi klienta, do zasad polityki serwisowej, do adekwatności struktury organizacyjnej oraz elastyczności systemu.
- **Elementy transakcyjne** – które decydują o sprawnym i zgodnym z oczekiwaniami klienta przeprowadzeniu transakcji i obejmują czas od momentu złożenia zamówienia do momentu otrzymania produktu.
- **Elementy potransakcyjne** – które polegają na działaniach wspierających produkt w czasie jego użytkowania, obejmują takie czynności jak, modyfikacje, naprawy, obsługa pogwarancyjna, procedury reklamacyjne, dostarczanie materiałów eksploatacyjnych i części zamiennych^{8 9}.

Wymienione powyżej elementy obsługi klienta obejmują zarówno elementy marketingowe jak i logistyczne. Elementy o charakterze marketingowym występują w każdej z trzech faz, choć dominują w fazie przed- i potransakcyjnej. Natomiast elementy o charakterze logistycznym są najwyraźniej dostrzegalne w fazie transakcyjnej. Tak więc, zaprezentowane podejście ma jednak bardziej charakter funkcjonalny niż procesowy.

Złożoność obsługi klienta polega przede wszystkim na tym, że w jego realizację zaangażowane są różne działy funkcjonalne w przedsiębiorstwie. Przykłady takich działań oraz jednostki organizacyjne zaangażowane w ich realizację zawiera tabela 1.

Tabela 1. Piony organizacyjne zaangażowane w proces obsługi klienta

		PION ORGANIZACYJNY			
		Pion marketingu	Pion sprzedaży	Pion logistyki	Pion finansowy
DZIAŁANIE	Opracowanie standardów	X	X		
	Przeprowadzenie szkoleń		X		
	Identyfikacja klienta	X			
	Segmentacja rynku	X			
	Wybór klienta	X	X		
	Promocja i reklama	X			
	Wizyty handlowe		X		
	Przygotowanie oferty		X		
	Złożenie oferty		X	X	X
	Negocjacje		X		
	Podpisanie umowy		X		
	Przyjęcie zamówienia			X	
	Kompletacja			X	
	Przygotowanie wysyłki			X	
	Transport			X	
	Fakturowanie				X
	Instalacja			X	
	Obsługa serwisowa			X	
	Obsługa reklamacji			X	X
	Badania satysfakcji klienta	X			
	Wizyty handlowe		X		
	Windykacja				X

Źródło: opracowanie własne.

⁸ D.M. Dobrzyński, *Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2007, s. 24.

⁹ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 18–19.

W podejściu tym doskonale widać, że w obsługę klienta jednego klienta w danej firmie zaangażowane są różne działy w ramach tej firmy. W zależności od kształtu konkretnej struktury organizacyjnej, działy te mogą być różnie nazywane. Najczęściej są to komórki odpowiedzialne za sprzedaż, marketing, logistykę, realizację zamówień a także windykację. Komórki te mogą być umieszczone w różnych działach i różnych pionach organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Mają więc różnych kierowników, a często różne cele i systemy motywacyjne. W strukturze takiej nie ma jednej osoby odpowiedzialnej za cały proces obsługi klienta, która byłaby odpowiedzialna za ten proces i która koordynowałaby wszystkie działania związane z obsługą. Prowadzi to do obniżenia skuteczności oraz efektywności obsługi klienta¹⁰.

W tym kontekście wydaje się, że konieczne opracowanie takiej metody obsługi klienta, która likwidowałaby opisane mankamenty, wynikające z podejścia funkcjonalnego. Taką metodą jest procesowa koncepcja obsługi klienta.

Podejście procesowe do obsługi klienta zakłada analizowanie i zarządzanie obsługą klienta jako jednym procesem. Proces ten należy do tzw. procesów podstawowych, tworzących wartość¹¹. Konieczne jest zatem zdefiniowanie tego procesu oraz działań które się na niego składają.

Wykorzystując przedstawioną wcześniej koncepcję można założyć, że proces ten składa się nie tyle z elementów, ile z etapów obsługi. W procesie obsługi klienta wyróżnić bowiem można trzy etapy: przedtransakcyjny, transakcyjny i wreszcie etap potransakcyjny. W ramach poszczególnych etapów można wyróżnić kolejne działania podejmowane w ramach procesu. Przykłady działań prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Przykładowe działania w ramach procesu obsługi klienta

1.	NAZWA PROCESU	PROCES OBSŁUGI KLIENТА		
2.	ETAP PROCESU	Przedtransakcyjny	Transakcyjny	Potransakcyjny
3.	DZIAŁANIA	1. Opracowanie standardów 2. Przeprowadzenie szkoleń 3. Identyfikacja klienta 4. Segmentacja rynku 5. Wybór klienta 6. Promocja i reklama 7. Nawiązanie kontaktu z klientem 8. Wizyty handlowe 9. Przygotowanie oferty 10. Złożenie oferty 11. Negocjacje 12. Podpisanie umowy	1. Przyjęcie zamówienia 2. Kompletacja 3. Przygotowanie wysyłki 4. Transport 5. Fakturowanie	1. Instalacja 2. Obsługa serwisowa 3. Obsługa reklamacji 4. Badania satysfakcji klienta 5. Wizyty handlowe 6. Windykacja

Źródło: opracowanie własne.

Konieczne staje się wskazanie punktów granicznych poszczególnych etapów. Szczególnie wątpliwość budzi bowiem określenie momentu rozpoczęcia procesu. Można tu wyróżnić podejście szerokie oraz podejście wąskie. Etap przedtransakcyjny w ujęciu szerokim, rozpoczyna się w momencie podjęcia działań przygotowujących firmę do rozpoczęcia obsługi klienta, jeszcze przed rozpoczęciem działalności. Będą to zatem działania takie jak: stworzenie standardów obsługi klienta, przeprowadzenie szkoleń sprzedawców, organizacja call center itp. Natomiast w ujęciu wąskim etap przedtransakcyjny rozpoczyna się

¹⁰ M. Bruhn, *Marketing*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2007, s. 292.

¹¹ C. Homburg, H. Krohmer, *Marketingmanagement*,... op. cit, s. 1173.

w momencie identyfikacji konkretnego klienta i rozpoczęcia działań zmierzających do jego pozyskania.

Etap transakcyjny to etap, który rozpoczyna się w momencie złożenia zamówienia przez klienta, a kończy w momencie dostawy. Na etap ten składają się głównie działania wewnątrz przedsiębiorstwa, zmierzające do realizacji złożonego przez klienta zamówienia.

Wreszcie ostatni, trzeci etap rozpoczyna się w momencie dostawy i obejmuje wszystkie działania podejmowane przez przedsiębiorstwo po dostarczeniu produktu, bądź usługi klientowi. Powstaje pytanie kiedy etap ten się kończy. Różnice wynikają ze specyfiki sektorów. Inaczej sytuacja wygląda w przedsiębiorstwie z sektora FMCG, gdzie dostawcy szczególnie zależy na utrzymywaniu relacji, budowaniu lojalności i ciągłości dostaw, a inaczej u producenta obrabiarek, który sprzedaje danemu klientowi konkretną maszynę przygotowaną pod jednorazowe zamówienie.

Zaproponowany przebieg procesu obsługi klienta spełnia wszystkie cechy procesu, wspomniane wcześniej. Ma on charakter uniwersalny i może być zastosowany praktycznie w każdym przedsiębiorstwie, w którym moment złożenia zamówienia oraz dostarczenia towaru klientowi są rozłączne. Może być zatem zastosowany w każdej firmie z sektora B2B oraz w handlu internetowym. Nieco odmiennie proces też przebiega w handlu detalicznym, gdzie etap transakcyjny jest bardzo zredukowany.

Warunkiem skutecznego wdrożenia i funkcjonowania opisanego konceptu obsługi jest przede wszystkim zmiana struktury organizacyjnej i stworzenie stanowiska odpowiedzialnego za proces obsługi.

Osoba na takim stanowisku pełniłaby rolę właściciela procesu i byłaby odpowiedzialna za realizację całego procesu obsługi klienta. Wydaje się, że takie stanowisko powinno być zlokalizowane w pionie sprzedaży i marketingu. Jest to związane z tym, że przedstawiciele handlowi reprezentują dostawcę w kontaktach z klientem, a jednocześnie często reprezentują klienta w kontaktach z innymi pionami własnej firmy.

3. KORZYŚCI Z PODEJŚCIA PROCESOWEGO W OBSŁUDZE KLIENTA

Zaproponowana koncepcja procesowego podejścia do obsługi klienta niesie za sobą kilka konkretnych korzyści dla przedsiębiorstwa. Do najważniejszych z tych korzyści zaliczyć należy: zwiększenie skuteczności zarządzania, możliwość standaryzacji oraz poprawę efektywności.

Zaproponowany proces ułatwia i poprawia skuteczność zarządzanie procesem obsługi klienta. Właściciel procesu jest bowiem jednoznacznie odpowiedzialny za jego realizację i w ten sposób zachowana zostaje zasada jedności kierownictwa. W celu zapewnienia skuteczności działania, osoba ta powinna być przełożonym wobec wszystkich innych osób zaangażowanych w proces obsługi, co jak wspomniano wymaga zmian w powszechnie stosowanej strukturze funkcjonalnej. Jednocześnie procesowe zarządzanie obsługą klienta pozwala na łatwiejsze porównanie procesu obsługi do działań konkurentów i w ten sposób wprowadzanie usprawnień w realizowanym w przedsiębiorstwie procesie obsługi.

Podejście procesowe jest warunkiem standaryzacji obsługi klienta, co z kolei przyczynia się do podnoszenia jakości obsługi a przez to do wzrostu satysfakcji klientów. W odniesieniu do obsługi klienta, standaryzacja oznacza stosowanie jednolitych w całym przedsiębiorstwie norm postępowania w kontaktach z klientami. W literaturze znaleźć można wiele opracowań dotyczących logistycznych standardów obsługi klienta. Natomiast opracowań z zakresu obsługi interpersonalnej jest o wiele mniej. Tymczasem, konieczne jest ujednoczenie działań oraz zachowań wszystkich pracowników przedsiębiorstwa zaangażowanych w proces obsługi¹². Standaryzacja procesu obsługi niesie ze sobą wiele zalet. Do najważniejszych pozytywnych aspektów standaryzacji obsługi klienta zaliczyć można wyrównywanie

¹² S. Strojny, *Przesłanki standaryzacji interpersonalnej obsługi klienta*, „LogForum” 2008, nr 4.

poziomu jakości obsługi klienta w czasie i w przestrzeni. W wyniku standaryzacji klienci powinni być obsługiwani w taki sam sposób, bez względu na to który z pracowników ich obsługuje. Zmiana sposobu obsługi klienta sprowadza się w tym przypadku do zmiany standardów obowiązujących wszystkich pracowników obsługi. Sprzyja to kreowaniu spójnego wizerunku firmy w oczach klientów, bez względu na to kiedy i przez kogo są obsługiwani.

Podejście procesowe jest coraz częściej wykorzystywane w zarządzaniu. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w coraz częściej wykorzystywanej koncepcji rachunku kosztów działań. Metoda ta zakłada analizowanie procesów realizowanych w przedsiębiorstwie i analizowanie kosztów tych procesów. Możliwe jest zatem prowadzenie bardziej pogłębionych analiz, np. dotyczących kosztów obsługi konkretnego klienta.

Wreszcie, podejście procesowe ułatwia analizowanie efektywności obsługi poszczególnych klientów i w ten sposób koncentrowanie się na obsłudze tylko tych klientów, którzy przynoszą przedsiębiorstwu zysk. W tym celu niezbędne jest porównanie efektów, będących skutkiem procesu obsługi danego klienta z nakładami niezbędnymi do osiągnięcia tych efektów^{13 14}. Identyfikacja efektów jest w tym przypadku łatwiejsza, bowiem głównym efektem o charakterze finansowym jest wartość sprzedaży generowana przez danego klienta. W tym przypadku ważną rolę odgrywają także efekty o charakterze niefinansowym, jak choćby poziom satysfakcji klienta¹⁵. Z kolei jako nakłady można traktować opisane wyżej koszty generowane przez danego klienta w procesie obsługi. Znajomość nakładów i efektów obsługi pozwala dalej na stosowanie bardziej złożonych metod analitycznych jak choćby wartość życiowa klienta (CLV), które z kolei umożliwiają optymalizację portfela klientów firmy.

LITERATURA

- [1] Bruhn M., *Marketing*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2007.
- [2] Cyfert S., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- [3] Dobrzyński D.M., *Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok 2007.
- [4] Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
- [5] Homburg C., Krohmer H., *Marketingmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.
- [6] Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.
- [7] Pokusa T., *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji, Opole 2001.
- [8] Reinecke S., Janz S., *Marketingcontrolling*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 2007.
- [9] Stoner J.A.F., Frejman R.E., Gilbert Jr D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- [10] Strojny S., *Przesłanki standaryzacji interpersonalnej obsługi klienta*, „LogForum” 2008, nr 4.
- [11] Szulce H., Żyminkowski T. (red.), *Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- [12] Wrzosek W., *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005.

¹³ S. Reinecke, S. Janz, *Marketingcontrolling*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 2007, s. 39.

¹⁴ W. Wrzosek, *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005, s. 19.

¹⁵ H. Szulce, T. Żyminkowski (red.), *Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 26.