

ZBIGNIEW KROCHMAL MIC

ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ DLA ODWIEDZAJĄCYCH W SANKTUARIUM KOŚCIOŁA KATOLICKIEGO

Kategorią „wartość dla klienta” (*customer value*) współcześnie posługują się badacze reprezentujący wiele różnych dyscyplin naukowych z zakresu nauk o zarządzaniu. Do literatury wprowadził ją w 1954 r. „guru” zarządzania, P. Drucker. W latach osiemdziesiątych dzięki pracom M. Portera termin „wartość dla klienta” jako „wartość dla nabywcy” (*value for buyer*) wraca do nauk o zarządzaniu. Jednakże dokładne zdefiniowanie wartości dla klienta wciąż nie jest łatwe¹. Wśród badaczy istnieje jednak zgoda, że pojęcie „wartość dla klienta” odnosi się do wszystkich typów nabywców dokonujących wyboru i zakupu dóbr na rynku (konsumentów, gospodarstw domowych, przedsiębiorstw biznesowych i organizacji *non-profit*). W tym kontekście „wartość dla klienta” należy definiować jako nadwyżkę uzyskanych korzyści nad ponoszonymi kosztami.

Wartość dla klienta jawi się jako złożona wiązka korzyści i kosztów postrzeganych przez klienta w procesie nabywania i użytkowania produktów i usług, gdzie pojęcie produktu obejmuje zarówno dobra materialne, jak i niematerialne (np. usługi). Korzyści, które uzyskuje klient indywidualny, dotyczą sfer: egzystencjalnej, społecznej i psychologicznej. Klient instytucjonalny poszukuje wartości, które przede wszystkim gwarantują mu przetrwanie i rozwój firmy.

Dr ZBIGNIEW KROCHMAL MIC; e-mail: zkrochmal@kn.home.pl

¹ Por. B. D o b i e g a ł a - K o r o n a. *Zarządzanie wartością dla klienta*. W: *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*. Red. I. Hejduk I, W. Grudzewski. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa 2008; M. S z y m u r a - T y c. *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2006 s. 66-77.

Sanktuarium Kościoła katolickiego w Polsce w swojej podstawowej działalności – duchowej oferuje wartości niematerialne (duchowe), ale prowadzona na jego terenie działalność gospodarcza dostarcza wartości egzystencjalne, społeczne i psychologiczne odwiedzającym centrum pielgrzymkowe (*visitors*) oraz stwarza możliwość działań biznesowych klientom instytucjonalnym (kontrahenci).

Współcześnie największym gospodarczo ośrodkiem pielgrzymkowym w Polsce jest Sanktuarium Maryjne w Licheniu Starym. W 2009 r. przeprowadzono ankietowe badania terenowe, których celem było zbadanie wpływu zarządzania sanktuarium na wizerunek centrum pielgrzymkowego oraz identyfikacja wartości dla odwiedzających w kontekście teorii o zeświecczeniu odwiedzających sanktuaria i ich wartości (*visitors value*).

Celem pracy jest określenie wpływu zarządzania wartością dla odwiedzających (*visitors value*) na postrzeganie sanktuarium w Licheniu Starym oraz sanktuaria o oddziaływaniu międzynarodowym. Niezbędne okaże się zdefiniowanie wartości dla odwiedzających oraz ukazanie zarządzania jako wartości mającej wpływ na decyzje przy wyborze sanktuarium jako celu pielgrzymki czy wycieczki.

W pracy wykorzystana zostanie analiza literatury z zakresu zarządzania oraz analiza źródeł pierwotnych, którymi są badania ankietowe przeprowadzone w pięciu sanktuariach w Polsce o oddziaływaniu międzynarodowym (Częstochowa, Kraków-Łagiewniki, Kalwaria Zebrzydowska, Licheń Stary i Niepokalanów) w 2009 r.

Praca składa się z trzech części. W pierwszej omówiona zostanie istota zarządzania. W drugiej – zarządzanie postrzegane jako wartość w sanktuarium. W trzeciej zostaną określone narzędzia ekonomiczne uznane przez odwiedzających za dopuszczalne w działalności gospodarczej centrum pielgrzymkowego.

ISTOTA ZARZĄDZANIA

Mówiąc o zarządzaniu należy, idąc za P. Druckerem, mieć na myśli nie tylko zarządzanie organizacją biznesową, ale uznać, że jest to działanie charakteryzujące każdą organizację. Każda organizacja, jako układ otwarty wobec otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, prowadzi rozległą, różnorodną działalność wymagającą łączenia ekonomicznego rozsądku z kryteriami natury prakseologicznej czy etyki. Należy zgodzić się z P. Druckerem, że:

a) nie istnieje jedyna właściwa organizacja, są natomiast organizacje odpowiednie do danego zadania,

b) nie istnieje jedyny właściwy sposób zarządzania ludźmi, natomiast zadanie menedżera polega na prowadzeniu ludzi, wykorzystując wiedzę i ich zalety,

c) wyniki każdej organizacji istnieją tylko na zewnątrz niej, a zarząd istnieje po to, by prowadzić organizację do osiągnięcia efektów².

Zorganizowanie organizacji najpełniej wyraża się w zarządzaniu (*management*)³. Jednocześnie obok przedsiębiorczości jest to najbardziej powszechna metoda wpływu na organizację, mającego na celu łączenie w skoordynowany sposób jednostek i zasobów po to, by osiągnąć cel lub wiązkę celów. Jak pisze Sven-Erik Sjøstrand, imperatywem do zarządzania jest postrzegana niepewność, zaś samo zarządzanie jest sposobem radzenia sobie z niepewnością⁴. Zofia Mikołajczyk dostrzega w zarządzaniu zdolność do wykorzystania w metodycznie uporządkowanym procesie relacji wewnątrzorganizacyjnych i między organizacją a otoczeniem. Podobnie jak szwedzki autor, zauważa, że znaczenie tych relacji wzrasta proporcjonalnie do zwiększającego się zakresu niepewności, towarzyszącego zmianom w otoczeniu organizacji i w samej organizacji⁵. A.K. Koźmiński patrzy na zarządzanie bardziej poetycko, widząc w nim niejako „wędrówkę przez chaos”, której zadaniem jest konstruowanie rzeczywistości z materiałów: materialnych, niematerialnych, relacji pomiędzy ludźmi, środków finansowych i instytucji formalnoprawnych⁶. W. Piotrowski, zgodnie z terminologią podejścia systemowego, chce widzieć zarządzanie w funkcji podsystemu zarządzającego, którego celem jest realizacja zadań systemu oraz utrzymanie go w korzystnych dla niego, zrównoważonych relacjach z otocze-

² Por. P.F. D r u c k e r. *Myśli przewodnie*. Warszawa: MTBiznes 2008 s. 32-35.

³ W polskiej literaturze z zakresu teorii zarządzania termin ten pojęciowo wywodzi się od angielskiego *management*. The Professional administration of business concerns treściowo nie uwzględnia polskich niuansów akcentujących relacje do ludzi i stosunek do rzeczy. Zarządzanie odnosi się bardziej do rzeczy, z ludźmi związane jest kierowanie. Zob. A.F. S t o n e r, R.E. F r e e m a n, D.R. G i l b e r t Jr. *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001 s. 20-24.

⁴ *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki*. Red. naukowa M. Kostera. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne 2008 s. 23.

⁵ *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Red. W. Błaszczyk. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2005 s. 12.

⁶ A.K. K o ź m i ń s k i. *Zarządzanie*. W: *Zarządzanie teoria i praktyka*. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2005 s. 56.

niem⁷. Inny autor, wywodzący się także z Uniwersytetu Warszawskiego, uważa, że zarządzanie jest tożsamy ze sterowaniem, które należy rozumieć jako wszelkie zamierzone oddziaływanie jednego systemu na inny, w celu utrzymania takich zmian przebiegu procesu zachodzącego w przedmiocie sterowania, które uważa się w danej chwili za pożądane⁸. Ten cybernetyczny termin nie cieszy się jednak zbyt wielką popularnością wśród badaczy może dlatego, że jako zbyt ogólny, kojarzony jest z procesami technicznymi, informatycznymi, ekonomicznymi czy społecznymi.

Podsumowaniem dyskusji doprecyzowującej termin jest encyklopedyczna definicja, opisująca zarządzanie jako działalność kierowniczą, polegającą na ustaleniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu na podstawie własności środków produkcji lub dyspozycji nimi. Pojęcie „zarządzanie” jest węższe niż „kierowanie”, które dotyczy osób, instytucji lub rzeczy niekoniecznie podległych kierującemu z tytułu własności środków produkcji⁹.

Na potrzeby niniejszej pracy zarządzanie rozumiane będzie jako forma kierowania, w której władza (prawo narzucania komuś swojej woli) wpływa z otrzymanej (formalnie) możliwości dysponowania zasobami własnymi lub posiadanymi¹⁰. Jako świadome i zorganizowane działanie, zarządzanie gwarantuje do osiągnięcia zamierzonego celu lub celów. Przez pojęcie „celu działania” rozumie się rzecz, zdarzenie lub stan, który chce się osiągnąć dzięki działaniu, które na to jest skierowane¹¹.

⁷ W. P i o t r o w s k i. *Organizacje i zarządzanie: kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, s. 615-761.

⁸ A. W a j d a. *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2003 s. 91.

⁹ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Warszawa 1970 s. 102. Opisowe ujęcie zarządzania znaleźć można w: J. P e n c. *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*. Łódź: Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi 2008, s. 1156-1161. *Leksykon zarządzania*, wydany przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk i pracowników Katedry Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nie zawiera terminu „zarządzanie”. Na dwudziestu stronach opisuje zarządzanie aspektowo, w funkcji, nie definiując jak rozumie pojęciowo termin „zarządzanie”. Zob. *Leksykon zarządzania*. Warszawa: Difin 2004 s. 659-678; E. U r b a n o w s k a - S o j k i n, P. B a n a s z y k, H. W i t c z a k. *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2007 s. 37.

¹⁰ Wydaje się, że takie ujęcie zawiera w sobie semiotycznie większość obecnych w literaturze przedmiotu treści definicji terminu „zarządzanie” (management), uwzględniające zakresowo polskie kierowanie i zarządzanie.

¹¹ Por. *Leksykon zarządzania* s. 69-70.



Rys. 1. Rodzaje zarządzania widziane w kontekście celu organizacji
 Źródło: Opracowanie na podstawie: P e n c. *Encyklopedia zarządzania*.

W procesie zarządzania cel osiąga się za pomocą nie tylko zasobów ludzkich, ale także przyjętych metod i procedur. J. Kurnal owe relacje i zależności definiuje jako szczególny rodzaj kierowania, w którym podstawą oddziaływania na przedmiot kierowania jest sformalizowana hierarchia nadrzędności podmiotu kierowania¹². Podmiotem zarządzania jest osoba lub grupa osób z uprawnieniami kierowniczymi, a przedmiotem ludzie i zasoby, na które oddziałuje podmiot w pewien określony sposób.

Nowoczesne zasady dynamicznego zarządzania organizacjami (*high Speer management*), których podwaliny w latach sześćdziesiątych minionego wieku położył P.F. Drucker, humanizują oddziaływanie podmiotu zarządzania na jego przedmiot, rozwijają praktykę informacyjną systemów zarządzania, zwracają uwagę na znaczenie innowacji, adaptatywności, elastyczności, efektywności i szybkości reagowania na zmianę. Zarządzanie strategiczne, czyli rozwiązywanie problemów związanych z rozwojem organizacji, zyskuje wyraźny prymat nad innymi formami zarządzania (taktyczne i operacyjne/operatywne). Jako hierarchicznie nadrzędne, koncentruje się na problemach wyboru drogi rozwoju organizacji i metod temu służących, które są wytycznymi dla zarządzania taktycznego i realizowane w zarządzaniu operacyjnym (operatywnym)¹³.

¹² *Teoria organizacji i zarządzania*. Red. J. Kurnal. Warszawa 1981 s. 16. Zob. J. Z i e l e n i e w s k i. *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa 1981 s. 477.

¹³ M. B a ł a s i e w i c z, B. C z e r n i a c h o w i c z. *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem*. W: *Podstawy nauki o organizacji*. Red. M. Białasiewicz. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2008 s. 301-336. Zob. P.F. D r u c k e r. *Innowacje i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*. Warszawa: PWE 1992; A. B e d n a r s k i. *Zarys teorii organizacji i zarządzania*. Toruń: TNOiK 1998 s. 63-65; *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Red. J. Licharski. Wrocław: Akademia Ekonomiczna 2001 s. 190-192.

Zarządzanie dotycząc ludzi, będąc głęboko osadzone w kulturze, uwzględniające zrozumiałe wartości, cele działania i zadania oraz jednoczące wszystkich uczestników organizacji, wiodące organizacje do umiejętności uczenia się, musi prowadzić nie tylko do nowych struktur organizacyjnych i modeli zarządzania, lecz także do nowej praktyki zarządzania, więzi organizacyjnych i klimatu organizacyjnego. Jednym z modeli zarządzania kształtującym filozofię myślenia organizacyjnego jest zarządzanie wartością dla klienta (*customer value*). Definiowanie wartości, która organizacja chce zaoferować grupie docelowej klientów, stanowi pierwszą decyzję o charakterze strategicznym. Pierwszym krokiem w tym procesie jest analiza potrzeb i oczekiwań klienta, później następuje analiza zasobów i kompetencji organizacji, analiza ofert wartości konkurencji i kształtowanie wartości dla klienta (wartości podstawowej, wartości dodatkowej, wartości poszerzonej, wartości opartej na relacjach oraz komunikowanie wartości).

ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ DLA ODWIEDZAJĄCYCH

Przeprowadzone badania pozwalają wysnuć wniosek, że wartością dla przybywających do sanktuarium w Licheniu Starym jest produkt duchowy (klimat duchowy i możliwość modlitwy), ale też religijny (pielgrzymka, sakramentalia, obiekty sakralne) i rzeczowy (walory turystyczne, jakość usług, łatwość dotarcia do informacji oraz poczucie podmiotowości i bezpieczeństwa, oczekiwany produkt, satysfakcja odwiedzających).

Wartością dla odwiedzających (*visitors value*) są zatem odczuwane i oceniane przez nich preferencje doświadczeń wewnętrznych wobec Podmiotu (Bóg rozumiany jako osoba) reprezentowanego przez przedmiot kultu (miejsce święte, cudowny obraz, figurka), atrybuty i skuteczność jego oddziaływania i konsekwencji wynikających z ich przyjęcia, które umożliwiają (lub uniemożliwiają) przybywającym osiągnięcie ich celów i postaw życiowych. Nie wolno jednak zapominać, że wartością dla odwiedzających (*visitors value*), chociaż wtórną i uzupełniającą, to jednak z punktu widzenia prowadzonej działalności gospodarczej bardzo istotną, okazują się również produkty o charakterze rzeczowym, w tym wiązka działań i odpowiedzialności oczekiwana przez przybywających do centrum pielgrzymkowego. Wyrazem tego jest wysoka ocena przez pielgrzymów i turystów przedsięwzięć o charakterze organizacyjno-ekonomicznym, podejmowanym na terenie ośrodków religijnych, którzy wśród elementów stanowiących o wyjątkowości sanktuarium w Licheniu Starym poza atrybutami religijnymi, na pierwszym miejscu wymieniali

dobrze zarządzanie – 29%, później – właściwe wykorzystanie ofiar finansowych składanych przez przybywających – 19%, trafne inwestycje – 18%, poczucie bezpieczeństwa – 17%, rozmach inwestycyjny – 16%, a 60% respondentów podkreśla dbałość o sanktuarium. W Licheniu Starym respondenci najbardziej zwrócili uwagę na ten aspekt zarządzania sanktuarium, nawet treści duchowe i religijne uzyskały niższy wskaźnik procentowy konstatacji odwiedzających: wyczuwalny klimat duchowy – 49%, piękna liturgia – 46%.

Zainteresowanie zarządzaniem sanktuarium jako wartością występuje także w innych sanktuariach w Polsce o oddziaływaniu międzynarodowym. Najwyższy wskaźnik procentowy wyrażający dostrzeżenie dobrego zarządzania, występuje w sanktuarium w Niepokalanowie – 44%. Z punktu widzenia badaczy z zakresu teorii zarządzania, niezmiernie interesujący okazuje się fakt, że jest to ośrodek pielgrzymkowy, który wśród badanych centrów pielgrzymkowych odwiedza najmniej pielgrzymów, posiada najmniej obiektów religijno-gospodarczych oraz, po Jasnej Górze w Częstochowie, zajmuje najmniejszą powierzchnię i zatrudnia najmniej personelu¹⁴. Respondenci równie wysoko ocenili w Niepokalanowie troskę administratorów o dbałość o sanktuarium – 64%.

Tab. 1. Zarządzanie postrzegane jako wartość w sanktuarium

Sanktuarium	Zarządzanie	Zarządzanie infrastrukturą	Zarządzanie bezpieczeństwem	Zarządzanie informacją	Zarządzanie liturgią
Częstochowa	8,04%	11,57%	10,16%	2,55%	37,36%
Kraków-Łagiewniki	20,03%	13,47%	14,92%	5,78%	18,62%
Licheń Stary	23,98%	22,28%	17,25%	6,14%	37,43%
Kalwaria Zebrzydowska	14,26%	15,05%	13,64%	2,31%	46,71%
Niepokalanów	26,23%	15,92%	28,24%	4,94%	22,22%

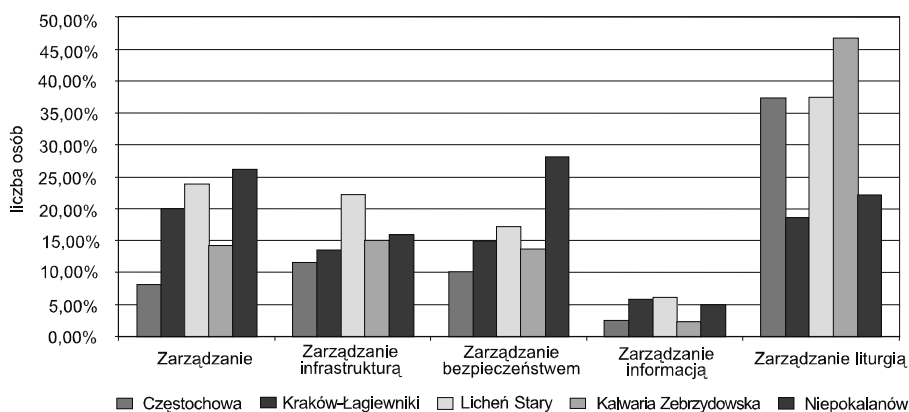
Źródło: na podstawie badań własnych, maj-czerwiec 2009 r.¹⁵

Wydaje się, że respondenci rozumieli zarządzanie, jako zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewo-

¹⁴ Respondenci interpretowali zarządzanie intuicyjnie, gdyż pytanie w ankiecie nie zawierało definicji zarządzania, a badani nie byli specjalistami z zakresu nauk o zarządzaniu.

¹⁵ Respondenci opisywali wartości decydujące o wyjątkowości miejsca religijnego; można było wymienić kilka elementów.

nie, rozumiane jako kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby centrum pielgrzymkowego (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji (duchowych i materialnych) w sposób sprawny i skuteczny. Potwierdza to ujęcie zagadnienia zarządzania, wrażliwość odwiedzających na właściwe wykorzystanie zasobów sanktuarium: finansowych – w Licheniu Starym 19,3% respondentów uznaje, że menedżerowie w sposób właściwy wykorzystują ofiary finansowe składane przez pielgrzymów i turystów, a 18% podkreśla trafność inwestycji oraz rozmach inwestycyjny, na który zwraca uwagę 16% badanych. Trafność inwestycji przyczyniająca się do osiągnięcia celów gospodarczych sanktuarium w sposób sprawny i skuteczny, wyraża się według respondentów dobrą siecią gastronomiczno-usługową – 11%, odpowiednią liczbą parkingów – 7% oraz dobrą reklamą – 7%.



Wykres 1. Zarządzanie postrzegane jako wartość w sanktuarium

Źródło: na podstawie badań własnych, maj-czerwiec 2009 r.

Respondenci w badanych sanktuariach tylko w Częstochowie marginalnie potraktowali zagadnienia z zakresu zarządzania; na dobre zarządzanie zwróciło uwagę tylko 9% badanych, gdy w Kalwarii Zebrzydowskiej – 19%, w Krakowie-Łagiewnikach – 31%, a w Niepokalanowie aż 44% respondentów. W Częstochowie tylko 7% respondentów uważa, że menedżerowie centrum pielgrzymkowego właściwie wykorzystują ofiary wiernych, a 4,6% uważa, że trafnie inwestują, tyleż samo zauważa rozmach inwestycyjny, a tylko 4% docenia jakość reklamy ośrodka. Siecią gastronomiczno-usługową zadowolona jest grupa 11%, a dbałość o teren sanktuarium docenia 30% ankietowanych. Tylko w Niepokalanowie i Krakowie-Łagiewnikach respondenci gorzej oce-

niąją skuteczność zarządzania: właściwe wykorzystanie ofiar – Niepokalanów 8,95%, a Kraków-Łagiewniki – 8,67%; trafne inwestycje: 8% Niepokalanów, 7,14% Kraków-Łagiewniki; rozmach inwestycyjny – Niepokalanów 1,54% (tyle samo co w Kalwarii Zebrzydowskiej), a Kraków-Łagiewniki – 7,65%; dobra sieć gastronomiczno-usługowa – Niepokalanów 3,7%, a Kraków-Łagiewniki – 2,30%; odpowiednia liczba parkingów – Niepokalanów 2,78%, Kraków-Łagiewniki – 1,28%; dobra reklama – Niepokalanów 1,54%, Kraków-Łagiewniki – 7,65%. Jednakże i Niepokalanów – 64% (w sanktuarium tym najwyższy odsetek badanych, spośród wszystkich centrów pielgrzymkowych, podkreśla ten wyróżnik) i Kraków-Łagiewniki – 49% wysoko oceniane są za dbałość o sanktuarium.

Dbłość o sanktuarium, tak często dostrzegana i wysoko oceniana przez respondentów w postrzeganiu centrów pielgrzymkowych, zawiera w sobie treści związane z troską o teren, obiekty, klimat sanktuarium oraz przywiązywanie wagi do porządku rzeczy, osób, do kontroli ilości i jakości przedsięwzięć podejmowanych przez menedżerów sanktuariów.

Środowiska życia, z których przybywają odwiedzający, coraz skuteczniej kształtowana przez współczesność postawa i mentalność zmuszająca osobę do bycia człowiekiem gospodarującym, umiejętnie korzystającym z własnych możliwości i potencjału ekonomicznego (zasoby finansowe), intelektualnego (umiejętności i wiedza) i społecznego (informacja i mechanizmy uznawane społecznie za słuszne) – sprawiają, że pielgrzymi i turyści oczekują zaspokojenia w centrum pielgrzymkowym swoich potrzeb w sposób, do którego przywykli (szybko, tanio, dużo za niewielkie pieniądze, egoistycznie – ja jestem najważniejszy, profesjonalnie – kategoria porównawcza: dom pielgrzyma jak hotel, handel w sanktuarium jak sprzedaż w centrach handlowych, usługi gastronomiczne jak w Fast foodach)¹⁶. Wydaje się zatem, że nie tylko samo zarządzanie rozumiane jako proces, ale nawet postrzeganie jego efektów jako osobowa filozofia odnalezienia się na obszarach poddanych zespołowi działań, zapewniających sterowanie procesami i zasobami organizacji, w strumieniu których podmiot stał się przedmiotem oddziaływania (korzysta z procesu

¹⁶ Doświadczenie współpracy z pielgrzymami i turystami w sanktuarium licheńskim pokazuje, że często (na szczęście nie wszyscy) odwiedzający centrum pielgrzymkowe i korzystający z części usługowej zapominają, że są w „miejscu świętym”, innym niż supermarket: domagają się natychmiastowej obsługi, oczekują daleko idących upustów, targują się (negocjacje twarde), bywają grubiańscy i niekulturalni w relacjach do obsługi, zarzucając jej niekompetencje a nawet oszustwo. Kierując działalnością gospodarczą sanktuarium w Licheniu Starym, autor spotykał się z opiniami personelu typu: pracowałam w barze z piwem, ale nikt mnie tam tak grubiańsko nie potraktował jak tutaj, gdy sprzedaję dewocjonalia.

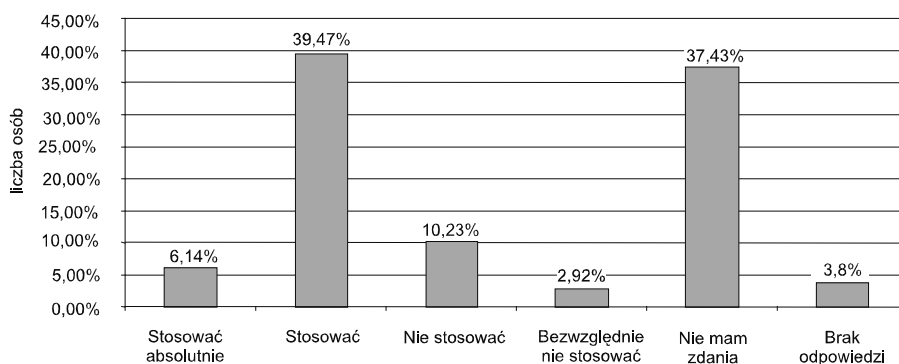
zarządzania), są głęboko osadzone w kulturze. Wzorce wdrukowane w mentalność uczestnika procesu zarządzania jego metodologii i narzędzi odwołują się do kultury, poziomu ekonomicznego i społecznego, będących środowiskiem życia odwiedzających sanktuarium. Prawdopodobnie te znajdują swoje odzwierciedlenie w podejściu przez odwiedzających do stosowania narzędzi ekonomicznych w zarządzaniu centrum pielgrzymkowym.

NARZĘDZIA EKONOMICZNE W ZARZĄDZANIU SANKTUARIUM

Narzędzia ekonomiczne rozumiane są tutaj jako zespół środków i reguł, którymi posługują się podmioty gospodarcze, w tym centrum pielgrzymkowe, w celu osiągnięcia oczekiwanych efektów. Wśród nich najważniejsze dla korzystającego z obrotu usług i produktów na terenie sanktuarium to cena, zawierająca w sobie, istotne dla właściciela, koszty stałe i zmienne oraz akceptowany przez kupującego zysk¹⁷. Respondenci w Licheniu Starym na pytanie o dopuszczalność wykorzystywania tak rozumianych narzędzi ekonomicznych w zarządzaniu sanktuarium, odpowiedzieli następująco: 44% osób – że jest to właściwe dla miejsca, 6,14% – że w prowadzeniu przedsięwzięć o charakterze gospodarczym absolutnie należy się kierować zasadami ekonomicznymi, a 13,15% – że w działalności gospodarczej na terenie centrum nie powinno się stosować mechanizmów rynkowych, 3% bezwzględnie nie akceptowało tej drogi, a ponad 1% dopuszczało narzędzia ekonomiczne, ale z pewnymi ograniczeniami; nikt jednak nie sprecyzował tych ograniczeń; 37,43% respondentów nie miało zdania na ten temat.

Okazuje się, że znacznej grupie pielgrzymów i turystów trudno się określić w sprawach ekonomicznych, jeżeli dotyczy to podmiotów kościelnych. Podobnie bowiem jak w licheńskim ośrodku, wygląda sytuacja w pozostałych badanych sanktuariach: brak opinii na ten temat w Kalwarii Zebrzydowskiej zgłosiło 51% respondentów, w Częstochowie – 41%, w Krakowie-Łagiewnikach – 36%, a w Niepokalanowie najmniej, bo 23%. Najwięcej respondentów akceptuje stosowanie narzędzi ekonomicznych w zarządzaniu sanktuarium w Niepokalanowie: „tak” odpowiedziało 63%, a absolutnie tak – 2,16%, jeżeli uwzględnili się wyrażenie zgody warunkową – 0,62%, to akceptacje wyraża

¹⁷ Pielgrzymi łatwiej akceptują wyższą cenę, jeśli wiedzą, że środki z transakcji przeznaczone są na cele religijne, często o to pytają wprost. Turystom przeznaczenie zysku jest obojętne, oczekują korzystnej dla siebie ceny, chociaż wiedzą, że zysk przeznaczony jest na cele religijne.



Wykres 2. Narzędzia ekonomiczne w zarządzaniu w sanktuarium w Licheniu Starym
Źródło: na podstawie badań własnych, maj-czerwiec 2009 r.

66,67% ankietowanych przy 6,79% odrzucających narzędzia ekonomiczne w zarządzaniu centrum pielgrzymkowym, w Krakowie-Łagiewnikach za „tak” i absolutnie tak opowiada się 52% udzielających odpowiedzi, z wahającymi jest ich 54% i 7,4% nieakceptujących stosowania zespołu środków i reguł, którymi posługują się centra pielgrzymkowe w celu osiągnięcia oczekiwanych efektów gospodarczych. Najniższa akceptacja narzędzi ekonomicznych występuje w Kalwarii Zebrzydowskiej – 43% „tak” i „absolutnie tak” oraz 3% niezdecydowanych, jednakże w centrum tym najmniej jest przeciwników narzędzi ekonomicznych, bo tylko 3,45%. Ponad połowa ankietowanych w Kalwarii Zebrzydowskiej – 50,78% nie ma zdania na ten temat. Pielgrzymi i turyści odwiedzający Kalwarię Zebrzydowską najchętniej widzieliby dobre wykorzystanie metod, środków i reguł ekonomicznych w zarządzaniu ośrodkiem pielgrzymkowym, najmniejsza akceptacja tych mechanizmów występuje u odwiedzających sanktuarium w Licheniu Starym.

Respondenci mieszkający na wsi, którzy przybyli do sanktuarium w Krakowie-Łagiewnikach, w 8% zgodzili się absolutnie na korzystanie z narzędzi ekonomicznych w zarządzaniu centrum pielgrzymkowym, w Kalwarii Zebrzydowskiej wskaźnik ten wynosił 7%, w Niepokalanowie – 4%, a w pozostałych sanktuariach akceptacja oscylowała na poziomie 3%. Ponad 51% ankietowanych w Niepokalanowie mieszkańców wsi zgodzało się na stosowanie metod, środków i reguł ekonomicznych w zarządzaniu ośrodkiem religijnym, zaś w innych badanych sanktuariach około 30-35% badanych. Najwięcej badanych pielgrzymów i turystów przybyłych ze wsi nie zgodzało się na stosowanie narzędzi ekonomicznych w Licheniu Starym – 9%, w Częstoch-

Tab. 2. Stosunek odwiedzających do wykorzystywania narzędzi ekonomicznych w zarządzaniu sanktuarium (dane w procentach)

Sanktuarium	Absolutnie TAK	TAK	Tak z ograniczeniem	NIE	Bezwzględnie NIE	Nie mam zdania	Brak odpowiedzi
Częstochowa	6,51	37,55	2,30	6,90	0,77	41,00	4,98
Licheń Stary	6,14	38,30	1,17	10,23	2,92	37,43	3,80
Kalwaria Zebrzydowska	7,84	32,29	2,51	2,51	0,94	50,78	3,13
Niepokalanów	2,16	63,27	0,62	4,32	2,47	22,84	4,32
Kraków-Łągiewniki	7,65	41,58	2,55	6,89	0,51	35,97	4,85

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badań terenowych, maj-wrzesień 2009 r.

wie – 8%, w Kalwarii Zebrzydowskiej i Niepokalanowie – 6%, a w Krakowie-Łągiewnikach – 5% respondentów. Bezwzględnie nie zgadzali się na stosowanie narzędzi ekonomicznych odwiedzający z wiosek w Niepokalanowie – 7%, a nie miało zdania na ten temat 51% w Częstochowie.

Wśród ankietowanych pochodzących z miast do 10 tys., absolutnie narzędzia ekonomiczne w zarządzaniu sanktuarium akceptowało 5% respondentów w Licheniu Starym, 70% w Niepokalanowie zgadzało się, 7% w Częstochowie zgadzało się, ale z pewnymi ograniczeniami, nie zgadzało się 14% w Krakowie-Łągiewnikach, 2% w Licheniu Starym bezwzględnie je odrzucało, a 53% w Kalwarii Zebrzydowskiej nie miało na ten temat zdania.

Pielgrzymi i turyści z miast od 10 tys. do 100 tys. wypowiedzieli się następująco: 9,64% w Krakowie absolutnie dopuszczało stosowanie narzędzi ekonomicznych, 49% w Krakowie-Łągiewnikach zgadzało się na ich stosowanie, 2% w Krakowie-Łągiewnikach zgadzało się, ale z ograniczeniami, 10% w Licheniu Starym nie wyrażało zgody na ich stosowanie, a 2% w Krakowie-Łągiewnikach uważało, że bezwzględnie należy ich nie stosować, przy czym 54% w Kalwarii Zebrzydowskiej nie miało na ten temat zdania.

Odwiedzający centra pielgrzymkowe z miast powyżej 100 tys. stali na stanowisku, że: absolutnie należy stosować narzędzia ekonomiczne – 15% w Kalwarii Zebrzydowskiej, należy je stosować – 70% w Niepokalanowie, tak, ale z ograniczeniami – 6% w Kalwarii Zebrzydowskiej, 14% w Licheniu Starym nie zgadzało się na ich stosowanie, 5% w Licheniu Starym bezwzględnie je odrzucało, a 41% w Licheniu Starym nie miało na ten temat zdania.

Tab. 3. Postrzeganie akceptacji narzędzi ekonomicznych stosowanych w sanktuariach przez pielgrzymów według miejsca zamieszkania (dane w procentach)

Sanktuarium	Wieś	Absolutnie TAK	TAK	Tak, ale z ograniczeniami	NIE	NIE bezwzględnie	Nie mam zdania
Częstochowa	16,38	3,16	31,58	2,11	8,42	0,00	50,53
Kraków-Łą-giewniki	31,03	7,78	35,56	2,22	5,00	0,00	42,78
Kalwaria Zembrzydzowska	14,14	7,37	30,49	1,22	6,10	2,44	50,00
Licheń Stary	20,69	3,33	35,00	2,50	9,17	3,33	42,50
Niepokalanów	17,76	3,88	51,46	0,97	5,83	6,80	26,21

Sanktuarium	Miasto do 10 tys.	Absolutnie TAK	TAK	Tak, ale z ograniczeniami	NIE	NIE bezwzględnie	Nie mam zdania
Częstochowa	10,38	7,41	51,85	7,41	7,41	0,00	22,22
Kraków-Łą-giewniki	25,38	4,55	46,97	6,06	13,64	0,00	22,73
Kalwaria Zembrzydzowska	19,62	3,92	35,29	5,88	1,96	0,00	52,94
Licheń Stary	23,08	5,00	51,67	0,00	8,33	1,67	28,33
Niepokalanów	21,54	0,00	69,64	0,00	0,00	0,00	30,36

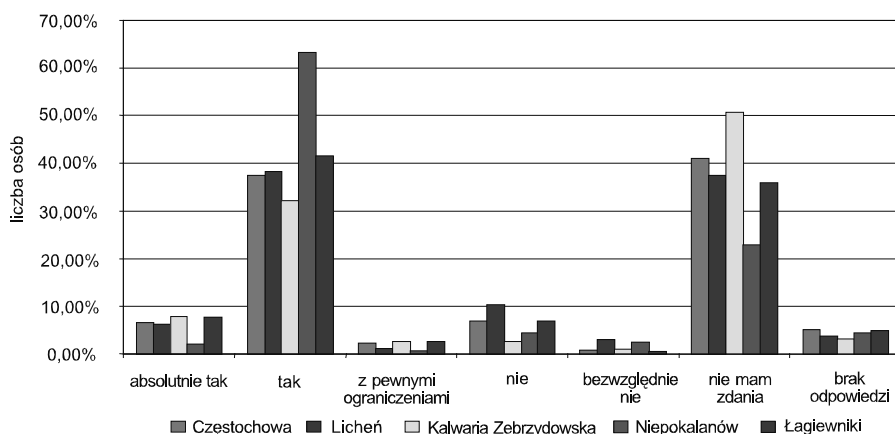
Sanktuarium	Miasto 10-100 tys.	Absolutnie TAK	TAK	Tak, ale z ograniczeniami	NIE	NIE bezwzględnie	Nie mam zdania
Częstochowa	12,61	5,08	33,90	0,00	5,08	0,00	49,15
Kraków-Łą-giewniki	17,74	9,64%	49,40	2,41	6,02	2,41	27,71
Kalwaria Zembrzydzowska	27,99	7,63	32,06	0,76	0,00	0,76	54,20
Licheń Stary	18,18	6,82	40,91	0,00	10,23	2,27	37,50
Niepokalanów	22,86	1,87	73,83	1,87	5,61	0,93	14,02

Sanktuarium	Miasto powyżej 100 tys.	Absolutnie TAK	TAK	Tak, ale z ograniczeniami	NIE	NIE bezwzględnie	Nie mam zdania
Częstochowa	26,62	10,81	41,89	2,70	5,41	2,70	28,38
Kraków-Łą-giewniki	19,06	5,66	45,28	0,00	7,55	0,00	39,62
Kalwaria Zembrzydzowska	16,91	14,89	36,17	6,38	4,26	0,00	36,17
Licheń Stary	20,86	10,34	25,86	1,72	13,78	5,17	41,38
Niepokalanów	16,55	2,17	69,57	0,00	2,17	0,00	23,91

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badań terenowych, maj-wrzesień 2009 r.

Odwiedzający centra pielgrzymkowe w Polsce bez względu na miejsce zamieszkania akceptują korzystanie z narzędzi ekonomicznych w zarządzaniu sanktuarium. Najwięcej pielgrzymów i turystów akceptuje stosowanie zespołu środków i reguł, którymi posługują się podmioty gospodarcze w celu osiągnięcia oczekiwanych efektów ekonomicznych, znacznie mniej uważa, że absolutnie powinno się tak postępować – 1:6 respondentów odpowiadających na „Tak”, a w Niepokalanowie – 1:31 ankietowanych. Pozytywną rzeczywistością dla zarządzających okazuje się niski odsetek – średnio 1,5% badanych bezwzględnie odrzucających stosowanie narzędzi ekonomicznych w zarządzaniu i 6% nieakceptujących ich w kierowaniu centrum; 2,51% w Kalwarii Zebrzydowskiej.

Najniższa akceptacja stosowania narzędzi ekonomicznych występuje w sanktuarium w Licheniu Starym, które wydaje się jednym z najnowocześniejszych prowadzonych sanktuariów w Polsce, a najwyższa w Kalwarii Zebrzydowskiej, gdzie, po Niepokalanowie, najslabiej rozwinięta jest infrastruktura noclegowo-usługowa. Zjawisko to należałoby wnikliwiej zbadać, być może odwiedzający Licheń Stary zaskoczeni są nowoczesnością stosowanych metod i środków zarządzania i odczuwają swoisty dyskomfort psychiczny, uświadamiając sobie, że znajdują się w ośrodku pielgrzymkowym, a nie na terenie doskonale zorganizowanego centrum usługowo-handlowego. Natomiast turyści i pielgrzymi w sanktuarium kalwaryjskim oczekują od zarządzających bardziej dynamicznego rozwoju centrum religijnego, stosowania nowoczesnych i skutecznych metod planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania.

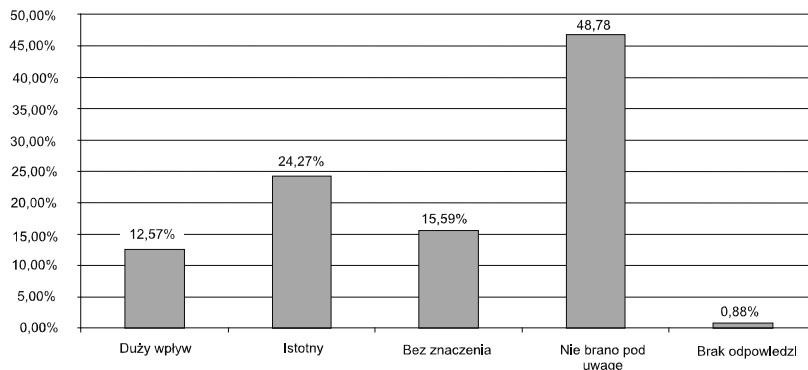


Wykres 3. Korzystanie z narzędzi ekonomicznych w zarządzaniu sanktuarium

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badań terenowych, maj-wrzesień 2009 r.

Akceptacja sprawnego procesu koordynowania zbiorowych wysiłków ludzi działających w zorganizowanych strukturach dla osiągnięcia założonych zamierzeń na podstawie wyznaczonych zadań, z użyciem stosownej metodologii i techniki powinna mieć wpływ na proces podejmowania decyzji wyboru celu pielgrzymki (miejsca świętego) czy wyjazdu turystycznego lub podjęcia inicjatywy handlowej przez potencjalnych kontrahentów centrum pielgrzymkowego.

Odwiedzający Licheń Stary na pytanie o wpływ wiedzy o jakości zarządzania sanktuarium na decyzję o wyborze centrum pielgrzymkowego jako celu pielgrzymki czy wyjazdu turystycznego stwierdzają, że wiedza o jakości zarządzania w sanktuarium licheńskim miała duży wpływ na ich decyzję – 13%, była czymś ważnym w procesie decyzyjnym – 24%; nie brano pod uwagę tego kryterium w przypadku 47% respondentów, a dla 16% nie miało to żadnego znaczenia. Mimo wrażliwości na jakość zarządzania, którą deklaruje 29% badanych w Licheniu Starym, oraz ogólnym stwierdzeniu przez nich, że sanktuarium jest zadbane – 61%, to jednak tylko 37% ankietowanych stwierdza, że wiedza o zarządzaniu sanktuarium jest dla nich istotna przy podejmowaniu decyzji o wyjeździe, a dla 62% aspekt ten nie ma znaczenia bądź w ogóle nie został brany pod uwagę w procesie podejmowania decyzji wyjazdowej.



Wykres 4. Wpływ wiedzy o zarządzaniu w sanktuarium na decyzję o przyjeździe do Lichenia Starego

Źródło: na podstawie badań własnych, maj 2009 r.

Warto zauważyć, że respondenci w sanktuarium licheńskim znacznie częściej niż w innych badanych ośrodkach pielgrzymkowych dostrzegali znaczenie wiedzy o zarządzaniu w procesie decyzyjnym o wyborze przyjazdu do sanktuarium. Przyjeżdżający do Częstochowy, jako duży wpływ wiedzy o zarządzaniu na decyzje

o wyborze sanktuarium deklarowali w 11%, w Krakowie-Łagiewnikach – 10%, ale w Kalwarii Zebrzydowskiej i w Niepokalanowie już tylko około 6%, natomiast dla 21% pielgrzymów i turystów w Krakowie-Łagiewnikach, 17% w Niepokalanowie, 15% w Częstochowie i 12% w Kalwarii Zebrzydowskiej było to kryterium ważne. Wiedza o zarządzaniu sanktuarium była bez znaczenia dla 25% respondentów w Kalwarii Zebrzydowskiej, 23% w Niepokalanowie, 20% w Częstochowie i dla 16% w Kalwarii Zebrzydowskiej, w której też najwięcej, bo 54% badanych nie brało tego kryterium pod uwagę, w Niepokalanowie podobnie odpowiedziało 52% osób, w Krakowie-Łagiewnikach – 45%, i tylko 28% (najmniej wśród badanych sanktuariów) w Częstochowie, ale tam z kolei największy odsetek respondentów nie udzielił na to pytanie odpowiedzi – 26%.

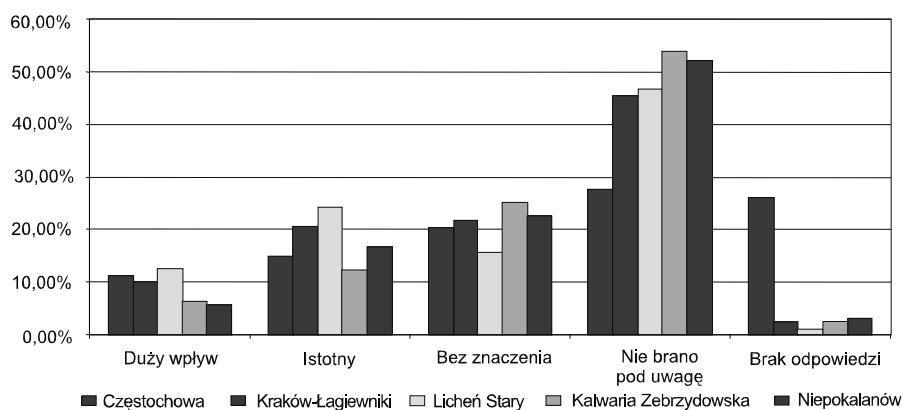
Tab. 4. Wpływ wiedzy o zarządzaniu sanktuarium na decyzje o przyjeździe do centrum pielgrzymkowego

Sanktuarium	Duży	Było to ważne	Bez znaczenia	Nie brano pod uwagę	Brak odpowiedzi
Częstochowa	11,11	14,94	20,31	27,59	26,05
Licheń Stary	12,57	24,27	15,50	46,78	0,88
Kalwaria Zebrzydowska	6,27	12,23	25,08	53,92	2,51
Niepokalanów	5,56	16,67	22,53	52,16	3,09
Kraków-Łagiewniki	9,95	20,66	21,68	45,41	2,30

Źródło: na podstawie badań własnych

Pielgrzymi i turyści, decydując o wyborze ośrodka pielgrzymkowego, kierują się potrzebą doświadczania emocji i uczuć – najpierw o podłożu religijnym, a dopiero później estetycznym, poznawczym czy społecznym, dlatego interpretują zarządzanie emocjonalnie (dbałość o sanktuarium, dobra informacja wewnętrzna, poczucie bezpieczeństwa i opieki), a dopiero później uświadamiają sobie praktyczną stronę impulsu emocjonalnego (właściwe zarządzanie zasobami finansowymi, trafne inwestycje, rozmach inwestycyjny, porządek w czasie procesu inwestycyjnego, dobra sieć gastronomiczno-usługowa, odpowiednia liczba parkingów). Wydaje się zatem, że nawet deklaracja stosunkowo dużej grupy respondentów (średnio 17,8% tych, dla których to było ważne, i 9% tych, dla których to miało duże znaczenie) o braniu pod uwagę przy wyborze wyjazdu do centrum pielgrzymkowego kryterium jakości zarządzania jest efektem procesu intelektualnego, wywołanego ankietą, niż świadomo-

mym, sprecyzowanym rozumowo i uprzednim w stosunku do innych kryteriów, decydujących o wyborze miejsca docelowego wyjazdu. Wymaga to badań z zakresu psychologicznych, socjologicznych i religijnych uwarunkowań zachowań odwiedzających centra pielgrzymkowe, ale obserwacja uczestnicząca i analizowane badania ankietowe pozwalają dostrzec konieczność uwzględnienia kryterium wpływu wiedzy o zarządzaniu na decyzje o przyjeździe do sanktuarium w działaniach procesu zarządzania sanktuarium.



Wykres 5. Wpływ wiedzy o zarządzaniu sanktuarium na decyzje o przyjeździe
Źródło: na podstawie badań własnych, maj 2009 r.

ZAKOŃCZENIE

Tworzenie wartości dla odwiedzających jest celem priorytetowym dla sanktuarium, ponieważ warunkuje przetrwanie organizacji. W sanktuarium wciąż, mimo teorii o głębokiej sekularyzacji osób wierzących, podstawową wartością dla odwiedzających jest produkt duchowy (klimat duchowy i możliwość modlitwy), dalej – religijny (pielgrzymka, sakramentalia, obiekty sakralne), a dopiero na następnym miejscu rzeczowy (walory turystyczne, jakość usług, łatwość dotarcia do informacji oraz poczucie podmiotowości i bezpieczeństwa, oczekiwany produkt, satysfakcja odwiedzających).

Nie wolno jednak zapominać, że wartością dla odwiedzających, chociaż wtórną i uzupełniającą, to jednak z punktu widzenia prowadzonej działalności gospodarczej bardzo istotną, okazują się również produkty o charakterze rzeczowym, w tym wiązka działań i odpowiedzialności oczekiwana przez przybywających do centrum

pielgrzymkowego. Wyrazem tego jest wysoka ocena przez pielgrzymów i turystów przedsięwzięć o charakterze organizacyjno-ekonomicznym, podejmowanym na terenie ośrodków religijnych, którzy wśród elementów stanowiących o wyjątkowości sanktuarium w Licheniu Starym, poza atrybutami religijnymi, na pierwszym miejscu wymieniali dobre zarządzanie – 29%, następnie – właściwe wykorzystanie ofiar finansowych składanych przez przybywających – 19%, trafne inwestycje – 18%, poczucie bezpieczeństwa – 17%, rozmach inwestycyjny – 16%, a 60% respondentów podkreśla dbałość o sanktuarium. W Licheniu Starym respondenci najbardziej zwrócili uwagę na ten aspekt zarządzania sanktuarium, nawet treści duchowe i religijne uzyskały niższy wskaźnik procentowy konstatacji odwiedzających: wyczuwalny klimat duchowy – 49%, piękna liturgia – 46%.

Zainteresowanie zarządzaniem sanktuarium jako wartością występuje także w innych sanktuariach w Polsce o oddziaływaniu międzynarodowym.

BIBLIOGRAFIA

- Bednarski A.: Zarzys teorii organizacji i zarządzania. Toruń: TNOiK 1998.
- Drucker P. F.: Innowacje i przedsiębiorczość – praktyka i zasady. Warszawa: PWE 1992.
- Drucker P. F.: Myśli przewodnie. Warszawa: MTBiznes 2008.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania. Warszawa 1970.
- Leksykon zarządzania. Warszawa: Difin 2004.
- Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych. Red. W. Błaszczyk. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2005.
- Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki. Red. naukowa M. Kostera. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne 2008.
- Penc J.: Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy. Łódź: Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi 2008.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Red. J. Licharski. Wrocław: Akademia Ekonomiczna 2001.
- Podstawy nauki o organizacji. Red. M. Białasiewicz. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2008.
- Stoner A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr.: Kierowanie. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001.
- Szymała-Tyc M.: Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2006.
- Teoria organizacji i zarządzania. Red. J. Kurnal. Warszawa 1981.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszek P., Witczak H.: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2007.
- Wajda A.: Organizacja i zarządzanie. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2003.
- W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania. Red. I. Hejduk, W. Grudzewski. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa 2008.
- Zarządzanie teoria i praktyka. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2005.
- Zieleniewski J.: Organizacja i zarządzanie. Warszawa 1981.

MANAGING THE DONATIONS AS PERCEIVED BY VISITORS
TO CATHOLIC CHURCH SHRINES

S u m m a r y

Contemporary Catholic shrines in addition to religious activities are also entities conducting business activities. It is required in those activities to read and produce value for the customer. Visitors to the pilgrimage centers expect from those who manage the shrines professional delivering of the derived benefits and costs born in the process of purchase and use of products and services. It has been proved by surveys undertaken in five Polish shrines which conduct wide business activities.

The pilgrims accept the use of economic tools to manage the religious centre.

However, the studies have shown that knowledge of the quality of business management is still not an important measure for choosing the shrine. The pilgrims, however, would like to have their donation well used by those who are in charge of the religious centre.

Słowa kluczowe: sanktuarium, pielgrzym, odwiedzający, wartość, klient, zarządzanie.

Key words: shrine, pilgrim, visitor, value, customer, management.